



PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA DEFENSORIA DE LA NIÑEZ

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN CONTROL DE
GESTIÓN**

Alumnno: Felipe Ignacio Figueroa Ibáñez.

Profesor guía: Antonio Farias Landabur.

Santiago de Chile, diciembre de 2022

RESUMEN

El presente proyecto se enfoca en la implementación de un sistema de control de gestión en la Defensoría de la Niñez de Chile, con el objetivo de resolver los problemas identificados en la organización y mejorar la promoción y protección de los derechos de niños, niñas y adolescentes. El sistema integrado consta de tres etapas: desarrollo de la estrategia, planificación de la estrategia y alineamiento de las unidades funcionales.

En la etapa de desarrollo de la estrategia, se analizaron y reformularon las declaraciones estratégicas, la misión, visión y valores de la organización. Además, se estudió el entorno interno y externo de la organización, utilizando la herramienta PESTEL, para determinar sus recursos, capacidades y cadena de valor, así como las variables externas que pueden afectar su funcionamiento. También se identificaron los atributos de valor clave de la organización, que se incorporaron en la formulación de la propuesta de valor, con el propósito de aumentar su valor público, siendo la intervención pertinente, fácil acceso e intervención oportuna.

En la etapa de planificación estratégica, se creó un modelo de negocios que reconoce las actividades claves, los socios estratégicos, las relaciones con clientes, los recursos, los canales, el segmento de clientes, la estructura de costos y las fuentes de ingreso. Dicho modelo es un insumo fundamental para la congruencia y coherencia en el diseño del mapa estratégico, definido por medio de tres ejes estratégicos; protección, promoción y difusión, reconocimiento institucional. El mapa permite visualizar cada uno de los objetivos que conforman la estrategia y establecer cómo las relaciones causales contribuyen en la identificación de puntos críticos para su logro. Los objetivos estratégicos son monitoreados por una amplia gama de indicadores, vinculados a cada una de las perspectivas del mapa, permitiendo operacionalizar la estrategia de la organización y controlar el cumplimiento de los desempeños esperados.

En la etapa de alineamiento de la estrategia, se realizaron tableros de control para las unidades funcionales que tienen una mayor incidencia en el logro de objetivos. El despliegue de la estrategia en las unidades funcionales tiene por objetivo alinear cada una de las áreas de la organización con su estrategia, promoviendo la cohesión del flujo de actividades para la consecución de los desempeños esperados. Para lograr

las metas definidas, se propuso un esquema de incentivos que contempla cada uno de los desafíos estratégicos que se deben enfrentar, promoviendo que las retribuciones hacia los directores fomenten el alineamiento y el éxito de las tareas encomendadas a cada unidad funcional, y por consiguiente, el cumplimiento de la estrategia de la organización.

En resumen, el resultado del proyecto es un sistema de control de gestión que permite enfrentar los problemas de control de gestión identificados y desarrollados a lo largo del documento. El modelo descrito puede ser implementado en la organización, con herramientas visuales de fácil comprensión que pueden ser entregadas a cada uno de los miembros de la organización, comunicando en todos sus niveles la estrategia y fomentando el de los desempeños esperados, controlados por indicadores e influenciado por un esquema de incentivos que motive los comportamientos para el éxito organizacional.

AGRADECIMIENTOS

Cuántas cosas que expresar en un momento como este, luego de terminar una etapa sumamente importante para mi vida, desarrollo personal y profesional. No solo fue un estudio de un magister, también ocurrieron muchas sensaciones y descubrimientos personales, que hoy hacen que pueda agradecer a todas las personas que me acompañaron, dar las gracias por cada uno de esos momentos que entendieron o que tan solo estuvieron.

Agradezco a mi querido amigo y compañero Rodrigo, por todas las horas en conjunto que trabajamos en nuestros proyectos, donde muchas veces no fluían las teorías sobre el control de gestión, pero sí grandes filosofías de la vida, del trabajo y de cómo mejorar el mundo.

Agradezco a mi familia, por estar siempre a mi lado, por motivarme y empujarme a conseguir mis sueños. Por enseñarme, que puedo lograr todo lo que me propongo, agradezco su aliento incansable en los momentos más complejos y su amor incondicional.

Muchas gracias a mi amada compañera María Ignacia, por toda la preocupación, comprensión y amor que me ha dado siempre, por alentarme y creer en mí, gracias por la apreciación e importancia que le das a todo lo que hago. Sin lugar a dudas, fuiste y eres una fuente de motivación y empuje constante.

Mi mayor gratitud para Verónica, un gran honor trabajar con ella, gracias por tener esas ganas de idear mejoras, para que una institución que defiende algo tan noble, pueda mejorar cada día. Muchas gracias Vero, por tu tiempo, entrega y empatía. Agradezco todo el conocimiento y enseñanzas que me entregaste.

Finalmente, a mi profesor guía Antonio Farias, gracias por tantas enseñanzas, reuniones y risas, por su constancia y disciplina para llevar y guiarme en este proceso, muchas gracias.

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1 Introducción.....	11
1.2 Justificación del proyecto	12
1.3 Objetivos del proyecto.....	13
1.3.1 Objetivos General	13
1.3.2 Objetivos Específicos.....	14
1.4 Metodología	15
1.5 Alcances y Limitaciones	18
1.6 Organización del documento.....	19
CAPÍTULO 2. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	20
2.1 Descripción de la Organización	21
2.2 Caracterización del Negocio.....	26
2.3 Composición del contexto	32
2.4 Declaraciones Estratégicas	39
2.4.1 Análisis y definición Misión de la UEN	39
2.4.2 Análisis y definición Visión de la UEN.....	41
2.4.3 Definición de Creencias	43
2.5 Análisis Estratégico	48
2.5.1 Análisis externo (PESTEL).....	48
2.5.2 Análisis Interno.	57
2.5.3 Análisis de recursos y capacidades	58
2.5.4 Cadena de valor	61
2.6 Identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.	67
2.6.1 FODA Cuantitativo de la Defensoría de la Niñez.	69
2.6.2 Fortalezas v/s oportunidades.	70
2.6.3 Fortalezas v/s Amenazas.....	70
2.6.4 Debilidades v/s oportunidades.	71
2.6.5 Debilidades v/s Amenazas.....	71
2.7 Formulación de Estrategia.....	72
2.7.1 Análisis de la curva de valor y selección de atributos clave	72
2.7.2 Selección de atributos clave	76

2.7.3 Declaración de la Propuesta de Valor.....	83
2.7.4 Descripción de la estrategia de la empresa.....	86
2.8 MODELO DE NEGOCIO.....	90
2.8.1 Definición del modelo de negocios.....	91
2.8.2 Análisis del modelo de negocios.	94
2.8.3 Relación de elementos modelo de negocios y atributos de la propuesta de valor.....	103
2.8.4 Análisis de Captura de Valor del Modelo de Negocios.....	108
CAPÍTULO 3. PLANIFICAR LA ESTRATEGIA.....	113
3.1 Mapa estratégico.....	113
3.1.1 Mapa estratégico de la Defensoría de la Niñez.....	118
3.1.2 Diccionario de los objetivos del Mapa estratégico de la Defensoría de la Niñez.	119
3.2 Ejes estratégicos de la Defensoría de la Niñez.	127
3.2.1 Eje estratégico de protección.....	128
3.2.2 Eje estratégico de Difusión y promoción.	132
3.2.3 Eje estratégico de Reconocimiento Institucional.	135
3.3 Definición de iniciativas estratégica.....	138
3.4 Diseño Del Sistema De Medición Del Desempeño De La Defensoría De La Niñez.....	146
3.4.1 Cuadro de Mando Integral: Balanced Scorecard.....	147
3.4.2 Cuadro de Mando Integral de la Defensoría de la Niñez.....	148
3.4.3 Descripción impacto y medición de las iniciativas estratégicas.	153
CAPÍTULO 4. ALINEACIÓN ESTRATÉGICA.....	158
4.1 Explicación de las funciones de la UEN	159
4.2 Flujo de actividades.....	167
4.3 Selección de las funciones a analizar.....	172
4.4 Definición de los desempeños de las unidades funcionales.	177
4.5.1 Diseño del sistema de medición de las unidades.....	179
4.5.2 Tableros de control de gestión (diagramas causa y efecto)	180
4.5.3 Tableros de control de gestión Unidad de Protección y Representación Juicial (diagramas causa y efecto).....	181

4.5.4	Tableros de control de gestión Unidad de Estudios, Investigaciones y Estadísticas. (diagramas causa y efecto).....	186
4.6	Evaluación del Desempeño y Esquema de Incentivos.	193
4.6.1	Descripción del instrumento de evaluación y compensación del desempeño actual.....	194
4.6.2	Evaluación del desempeño de la Defensoría de la Niñez (sistema actual).	197
4.6.3	Análisis crítico de la situación actual.....	199
4.7	Propuesta del instrumento de evaluación y compensación del desempeño.....	204
4.7.1	Identificación de los desempeños claves a recompensar.....	204
4.8	Propuesta de esquema de incentivos.....	207
4.8.1	Esquema de Incentivos de la Unidad de Protección y Representación Judicial.	213
4.8.2	Esquema de Incentivos de la Unidad de Estudios, Investigación y Estadística.....	215
4.9	Justificación del esquema de incentivos.....	216
	CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	218
	CAPÍTULO 6. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....	220
15.1	Otras fuentes de información.....	221
	CAPÍTULO 7. ANEXOS.....	222
13.1	Encuesta FODA cuantitativo a la Defensoría de la niñez.....	222
13.2	Conjunto de variables para FODA determinadas con el área de Desarrollo Institucional.	230

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Relación bibliográfica por etapa.	17
Tabla 2.	Grupos de referentes estratégicos.	33
Tabla 3.	Grupos de Interés (stakeholders) de la Defensoría de la Niñez.	35
Tabla 4.	Matriz descriptiva de oportunidades y amenazas.....	55
Tabla 5.	Recursos tangibles e intangibles.....	58
Tabla 6.	Capacidades de la organización.	59
Tabla 7.	Matriz descriptiva de fortalezas y desventajas.	65
Tabla 8.	Ingresos de la Defensoría de la niñez.	101

Tabla 9. Relación de las dimensiones del modelo con los atributos de la propuesta de valor.....	103
Tabla 10. Diccionario de los Objetivos Financieros.....	119
Tabla 11. Diccionario de los objetivos de aprendizaje y desarrollo.	120
Tabla 12. Diccionario de los objetivos de procesos internos.	121
Tabla 13. Diccionario de los objetivos de los beneficiarios.....	125
Tabla 14. Diccionario de los objetivos del Estado.	126
Tabla 15. Matriz de análisis de impacto de las iniciativas con los objetivos estratégicos.	153
Tabla 16. Descripción de la relación de las iniciativas y sus indicadores.	154
Tabla 17. Funciones de la Unidad de Protección de Derechos y representación judicial.	161
Tabla 18. Funciones de la Unidad de Unidad de Estudios, Publicaciones y Estadística.	163
Tabla 19. Unidades de Promoción y Difusión de Derechos.	165
Tabla 20. Unidades de Gestión Institucional.	166
Tabla 21. Matriz de impactos de unidades funcionales y objetivos.	176
Tabla 22. Matriz de relación de resultados esperados de las unidades con el desarrollo de los atributos de la propuesta de valor.	178
Tabla 23. Tablero de control Unidad de Protección y Representación Judicial.	183
Tabla 24. Tablero de Gestión de la Unidad de Estudios, Investigación y Estadística.	188
Tabla 25. Matriz de cargos remuneraciones de la Defensoría.	195
Tabla 26. Rangos salariales.	196
Tabla 27. Ponderación de evaluación para directivos.	198
Tabla 28. Matriz de desempeños claves de la Unidad de Protección y Representación Judicial.	205
Tabla 29. Matriz de desempeños claves de la Unidad de Estudios, Investigación y Estadística.	206
Tabla 30. Propuesta de incentivo por cumplimiento de Convenio de Alta Dirección Pública.....	211
Tabla 31. Matriz de cumplimiento de las metas Reportadas en Informe Anual.	212

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Sistema de gestión de circuito cerrado que relaciona la estrategia con las operaciones.	15
Figura 3. Descripción del documento.	20
Figura 4. Organigrama de la Defensoría de la Niñez.	24
Figura 5. Conteo nacional de NNA en situación de calle.	25
Figura 6. NNA atendidos por el Servicio Nacional de Menores (SENAME)	26
Figura 7. Caracterización nacional de la niñez y la adolescencia.	31
Figura 8. Cadena de valor Defensoría de la Niñez.	61
Figura 10. Escala de Likert (1 a 5).	75
Figura 11. Curva de valor Defensoría de la niñez y sus referentes.	75
Figura 12. Esquema de las cuatro acciones.	77
Figura 13. Matriz ERIC	81
Figura 14. Curva del valor Defensoría de la Niñez – situación presente y situación futura.	82
Figura 15. Estrategia de la Defensoría de la Niñez.	90
Figura 16. Lienzo Canvas de la Defensoría de la Niñez.	94
Figura 17. Composición del presupuesto según subtítulo y tipo de gasto – año 2020.	102
Figura 18. Eje estratégico de protección.	128
Figura 18. Eje estratégico de difusión y promoción.	132
Figura 19. Eje estratégico de reconocimiento institucional.	135
Figura 20. Iniciativas del pilar estratégico Protección.	139
Figura 21. Iniciativas del pilar estratégico Promoción y Difusión.	140
Figura 22. Iniciativas del pilar estratégico Reconocimiento Institucional.	140
Figura 23. CMI Perspectiva de Estado.	149
Figura 24. CMI Perspectiva de beneficiarios.	149
Figura 25. CMI Perspectiva de procesos internos.	150
Figura 26. CMI Perspectiva de aprendizaje y desarrollo.	151
Figura 27. CMI Perspectiva financiera.	152
Figura 28. Organigrama Defensoría de la Niñez.	160
Figura 29. Organigrama Defensoría de la Niñez (acercamiento a unidades estratégicas).	160

Figura 30. Flujo de actividades Intervención pertinente.	168
Figura 31. Diagrama causa – efecto de la Unidad de Protección y Representación judicial.	181
Figura 32. Diagrama causa – efecto Unidad de Estudios, Investigaciones y Estadísticas.	187

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción

Chile desde su retorno a la democracia ha transitado por diversos desafíos con el afán de difundir, promover y proteger el respeto por los derechos humanos de todos/as los ciudadanos/as que habitan el territorio nacional. Dichos derechos fueron consagrados en la “Declaración Universal de Derechos Humanos” (La Asamblea General de las Naciones Unidas en su Resolución,1948) y el 20 de noviembre de 1989 se firma el tratado internacional “Convención de los Derechos del niño y la niña”, reconociendo a todas las personas menores de 18 años como sujetos de pleno derecho.

La Convención de los Derechos del niño y la niña, en su artículo 4 (Organización de las Naciones Unidas, 1989), obliga a los Estados a adoptar todas las medidas administrativas, legislativas y de otra índole para dar efectividad a los derechos reconocidos en la citada Convención. En 1990, el Estado de Chile ratificó la Convención de los Derechos del niño y la niña, adquiriendo la obligación.

Producto de lo anterior, el país ha generado nuevos lineamientos con el propósito de adoptar lo mandado en la citada Convención, direccionando sus esfuerzos para contar con una legislación, institucionalidad y política que garantice efectivamente el ejercicio de los derechos civiles, políticos, económicos sociales y culturales de manera integral, “acorde a una perspectiva de autonomía progresiva que reconozca a los niños, niñas y adolescentes como sujetos de derecho y reconfigure la relación de éstos con el Estado, la familia y la sociedad” (*Cuenta Pública e Informe Anual, 2019*).

Acorde lo anterior, se impulsan iniciativas para crear una institución autónoma, inserta en un nuevo sistema social que permita entregar las garantías en cuanto a resguardar permanentemente los derechos de la niñez, además de velar por la difusión, promoción y protección de los derechos de niños, niñas y adolescentes (en adelante NNA), por los órganos del Estado y de aquellas personas jurídicas de derecho privado que se encuentren vinculadas a estas materias, impulsando de esta manera la creación de una Defensoría de los Derechos de la Niñez. (*Cuenta Pública e Informe Anual, 2019*).

El presente trabajo de tesis tiene por objetivo analizar a la organización en su conjunto, contemplando la situación actual y las posibles incidencias que el contexto pueda generar en su desarrollo y desempeño futuro, ideando y proponiendo mediante una mirada académica un Sistema de Control de Gestión (SCG) para la Defensoría de la Niñez que acompañe a la estrategia generando organización, sincronía y cohesión de sus áreas funcionales, a través de la medición y ajuste del desempeño, para el cumplimiento de su propuesta de valor.

1.2 Justificación del proyecto

La Defensoría de la Niñez, es una corporación autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio” (Ley N° 21.067, 2018), su característica de autonomía permite que la organización pueda determinar cambios en el desarrollo y cumplimiento de sus funciones.

A través de la recopilación de información se han podido identificar las siguientes problemáticas y/o carencias:

- Es fundamental contar con un **sistema de control de gestión** para la medición del cumplimiento y desempeño de las funciones definidas por ley; si bien la institución cuenta con una planificación estratégica que define los principales pilares estratégicos de su accionar, no se encuentra presente un apartado que delimite como se van a cumplir las tareas encomendadas, donde las tareas y desempeños sean transferidos y retroalimentados a toda la organización, logrando de esta forma que sean medibles, ajustables y concordantes con la visión institucional. También resulta relevante generar un sistema de incentivos orientado al logro de los comportamientos esperados.
- Otra problemática que justifica el desarrollo de este documento tiene relación con su alineamiento. En primer lugar, si habla de **alineamiento vertical**, es posible observar que la Defensora de la Niñez delega algunas decisiones y control a la coordinación ejecutiva, quien canaliza los objetivos de la organización, entregando las directrices a cada unidad o centro de responsabilidad, lo que podría provocar incongruencia de objetivos, dado que al momento de medir los desempeño de uno o más miembros, se podrían manifestar asimetrías de información, debido a que la delegación de

funciones continúa hacia los directivos de cada unidad. De igual manera, es posible que al no existir mecanismos de control o que la organización no comprenda la importancia de la planificación estratégica, fuera necesario buscar la forma de conectar la estrategia de la organización con el trabajo diario de los funcionarios de todos los niveles, siendo los principales actores en el desarrollo de funciones y logro de la estrategia organizacional.

- Por otra parte, resulta necesario analizar las posibles problemáticas de **alineamiento horizontal** que evidencia la organización, porque si bien existe una división por áreas funcionales (difusión, promoción, protección, restitución de derechos, estudios y gestión), no existen indicadores que permitan medir la gestión de cada uno/a del centro de responsabilidad. Siendo posible observar, que las metas y/o logros de cada área son fijadas por cada uno de los funcionarios, es decir, son ellos los que declaran sus desafíos y en base a eso se controla el cumplimiento de sus desempeños, lo que provoca que el instrumento de división sea absolutamente discrecional y no se adapte a los estándares que debería tener cada unidad funcional. Lo anterior, podría provocar que cada área persiga objetivos distintos, que no se encuentren en sintonía con la estrategia de la organización. Es por ello, que este proyecto propone una sincronía de esfuerzo a lo largo de la cadena de valor de la Defensoría, donde las unidades trabajan en conjunto, para el desarrollo de la propuesta de valor.
- En definitiva, el planteamiento de un sistema de control de gestión permite alinear los desempeños de los funcionarios de la organización con los objetivos de la estrategia, cumpliendo con los resultados propuestos y a su vez permita que la organización pueda adaptarse fácilmente a los cambios que se originen en su entorno, ajustando y reformulando nuevos indicadores que generen los comportamientos deseados.

1.3 Objetivos del proyecto

1.3.1 Objetivos General

El objetivo general de este trabajo es diseñar un sistema de control de gestión estratégico para la Defensoría de la Niñez, que permita alinear los objetivos estratégicos con el cumplimiento de la misión, alineando la estrategia en todas sus perspectivas con el desarrollo de los procesos en todos los niveles de la organización.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Realizar análisis crítico de las declaraciones estratégicas de la organización, es decir, revisar misión, visión y valores que la sustentan, con el propósito de plantear adecuaciones y/o correcciones que garanticen la alineación con los objetivos estratégicos.

2. Efectuar análisis del entorno de la Defensoría de la Niñez a través de herramientas que permitan determinar las características externas; análisis PESTEL y de grupos de interés (stakeholders). Para el análisis interno se realiza el estudio de recursos, capacidades y cadena de valor permitiendo identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

3. Realizar un FODA cuantificable que permita identificar los factores de mayor incidencia para el desarrollo de la estrategia.

4. Identificar los principales atributos claves de la organización para generar la propuesta de valor y definir a través del sistema CANVAS el modelo de negocios que permitirá el logro de los objetivos estratégicos.

5. Crear un mapa estratégico que evidencie los objetivos en base a las cuatro perspectivas y relaciones según causa - efecto.

6. Crear un cuadro de mando integral que permita formular indicadores de acuerdo a las perspectivas evaluadas en el mapa estratégico.

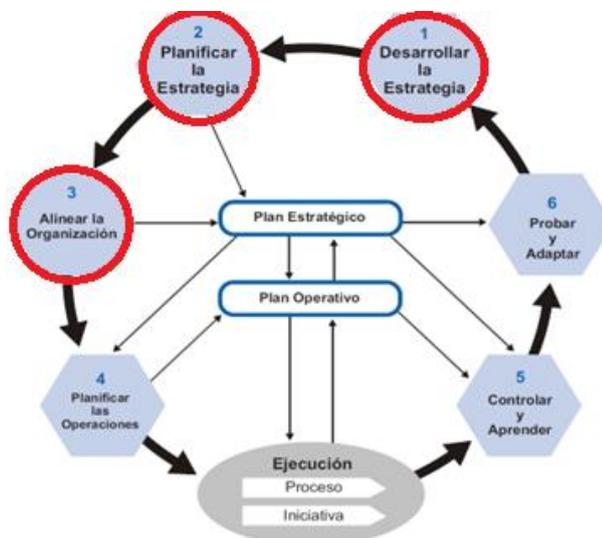
7. Realizar desdoblamiento de la estrategia, mediante el desarrollo de tableros de gestión que permitan detallar y optimizar el trabajo de las unidades de mayor trascendencia, para el cumplimiento de la propuesta de valor.

8. Proponer un sistema de incentivos para los altos directivos públicos y para áreas funcionales de la organización que permita alinear los desempeños con los resultados esperados.

1.4 Metodología

La elaboración del proyecto basa su metodología en el Sistema de Gestión Integrado de los autores Kaplan y Norton (2008), que propone la integrar la estrategia con la ejecución de las operaciones. El sistema consta de seis etapas, sin embargo, en el marco de esta propuesta se abordan, solo tres. El sistema, sus etapas y las tres que se utilizan en esta investigación se pueden apreciar con claridad en la figura 1.

Figura 1. Sistema de gestión de circuito cerrado que relaciona la estrategia con las operaciones.



Fuente: Kaplan y Norton (2008).

De las etapas planteadas para el desarrollo de este trabajo se menciona a continuación la composición de cada una de ellas:

1. Desarrollar la estrategia: en esta etapa se identifican y analizan las declaraciones estratégicas; misión, visión y valores. Posteriormente, para el desarrollo de la estrategia se analiza el entorno de la organización. Esta revisión se divide en el entorno interno y externo, para el primero (interno) se realiza un análisis de recursos, capacidades y cadena de valor. Luego, en la parte externa se desarrolla un análisis PESTEL que permite conocer el macroentorno y una serie de variables que condicionan la existencia de la organización. También, se estudia el impacto e influencia de grupos de interés.

Las variables que derivan del análisis del entorno, se someten a la herramienta FODA, que facilita la comprensión de la posición actual (fortalezas y debilidades) y posibilita el estudio de factores que puedan afectar o potenciar la perdurabilidad y éxito de la organización (oportunidades y amenazas). Finalmente, se proponen algunos lineamientos para objetivar la estrategia, buscando el crecimiento de la Defensoría de la Niñez a través de la creación y captura de valor.

En cuanto a la captura de valor, se define un modelo de negocios CANVAS, que, si bien no pertenece a la metodología citada anteriormente, pero permite tener una representación de cómo se está generando valor para los beneficiarios, mediante la visualización de sus elementos claves.

2. Planificar la estrategia: en la segunda etapa se grafican los objetivos, mediante la planificación de la estrategia, utilizando las herramientas de mapa estratégico, que permite entregar un diagrama basada en relaciones causales entre cada una de las perspectivas del negocio, dichas perspectivas se utilizan posteriormente en el cuadro de mando integral, estableciendo métricas que permiten desarrollar los desempeños esperados, es decir, se establecen para el cumplimiento de objetivos. Ambas herramientas, permiten que los objetivos centrales para la estrategia se materialicen y sean comunicados a cada nivel de la organización, además de contar con mediciones que se ajusten a las metas propuestas.

La identificación de actividades claves generadas en cada uno de los pilares de la estrategia, permite enfocar los esfuerzos, traduciendo objetivos corporativos, en enfoques que son centrales para orientar los esfuerzos que se requieren para el logro de la propuesta de valor.

3. Alinear la Organización: los objetivos expresados en la planificación estratégica se alinean con cada dirección y unidad, provocando que la estrategia y la visión de la organización sea comunicada a cada uno de los miembros de la organización. El alineamiento se sustenta en el potenciamiento de esfuerzos de actividades que concluyan en la entrega de la propuesta de valor, es por ello, que el cuadro de mando integral, desciende a las unidades o centros de responsabilidad que desarrollan dichas

actividades, traspasando la estrategia mediante descensos representados en tableros de gestión, que siguen la lógica de causa y efecto.

A lo anterior, se suma la creación de un sistema de incentivos, que permite alinear los desempeños de los directivos, por una parte, con la labor que tienen para guiar cada Unidad y también para fortalecer esfuerzos colectivos frente a la realización de actividades conjuntas que apuntan hacia el cumplimiento de atributos de valor.

La adaptación de la metodología de Kaplan y Norton (2008), será analizada de acuerdo a lo expuesto anteriormente, y conjuntamente con la revisión e implementación de una serie de investigaciones, libros y documentos académicos con el fin de abarcar cada punto según lo que se requiere. A continuación, Tabla 1. se presenta la descripción y relación bibliográfica por etapa:

Tabla 1. Relación bibliográfica por etapa.

ETAPAS	ANÁLISIS/HERRMIENTAS/MODELOS	BIBLIOGRAFIA
Desarrollo de la Estrategia	Análisis de declaraciones estratégicas (<i>misión, visión, creencias y valores</i>)	(Kaplan y Norton, 2008)
		(Thompson et al, 2012)
		(Robbins y Judge, 2017)
		(Niven, 2007)
	Análisis estratégico: externo	PESTEL (Kaplan y Norton, 2008)
		Stakeholders (Johnson y Scholes, 2006)
	Análisis estratégico: interno	Recursos y capacidades (Thompson et al, 2012) / (Kaplan y Norton, 2008)
		Cadena de valor (Anthony Govindarajan, 2008)
	Formulación de la estrategia	FODA Cuantitativo (Cancino, 2012)
		Propuesta de Valor (Kaplan y Norton, 2014) / (Osterwalder y Pigneur, 2011)
Planificación Estratégica	Modelo de negocios	(Osterwalder y Pigneur, 2011)
	Mapas estratégicos	(Kaplan y Norton, 2004)
	Cuadro de Mando Integral	(Kaplan y Norton, 2014) / (Niven, 2007)/(Niven, 2012)

ETAPAS	ANÁLISIS/HERRMIENTAS/MODELOS	BIBLIOGRAFIA
Alineamiento de la organización	Tableros de gestión	(Kaplan y Norton, 2014) /(Niven, 2007)
	Esquema de Incentivos	(Robbins y Judge, 2017)

Fuente: Elaboración propia.

1.5 Alcances y Limitaciones

El alcance de este proyecto es el diseño del Sistema de Control de Gestión, adaptado a las tres etapas definidas en la metodología del ciclo cerrado de Kaplan y Norton (2008), para la Defensoría de la Niñez, y no incorpora su implementación. Estas etapas ya descritas en el apartado anterior, comienzan con el estudio y formulación de la estrategia, para luego ser representada por herramientas tales como el mapa estratégico, cuadro de mando integral y los tableros de gestión. Finalmente, la creación de un sistema de incentivos que direcciona y motive los esfuerzos para la solución de problemas de control de gestión.

Por otro lado, es posible identificar las siguientes limitaciones del proyecto:

- Existen límites normativos que pueden interceder en el desarrollo del modelo planteado, quedando a discreción del Defensor/a de la niñez la implementación y posibles cambios que pueda provocar el análisis y formulación de la estrategia.
- El presupuesto de la organización es entregado en un gran porcentaje por el Estado, lo que implica tener en cuenta la realidad económica del país y las disposiciones de la agenda presidencial. A su vez, las limitaciones presupuestarias inciden en ciertos objetivos donde se destine mayormente el recurso. Lo anterior provoca que no se puedan incorporar herramientas de planificación del presupuesto, como lo sería un STRATEX.
- La organización tiene solo cinco años de funcionamiento, es una organización pionera en Chile, que basa su funcionamiento frente a la mandado por ley y la experiencia internacional. Por lo tanto, en modelo de control de gestión, se irá adaptando a medida que se diseñen objetivos y se alineen con las declaraciones de la estrategia.

- Sumado al límite anterior, la disponibilidad de información que se tiene sobre la organización, por el poco tiempo de funcionamiento. Además, de la inexistencia de formalidad frente a procesos críticos, sistemas de incentivos, objetivos individuales de los directivos y escasez de información estadística que oriente futuros comportamientos.

-

1.6 Organización del documento

El presente documento sigue la metodología propuesta por Kaplan y Norton (2008) y se compone de cinco capítulos, se definen a continuación:

Primer capítulo se introduce el marco general del trabajo, incluyendo los objetivos, la justificación, la metodología y los alcances del estudio.

Segundo capítulo, se describe el contexto de la organización y se analiza la unidad de negocio, para luego realizar una formulación estratégica que incluye el análisis de las declaraciones estratégicas, la definición de la misión y visión, el análisis estratégico del entorno interno y externo, el FODA y la selección de atributos claves para la propuesta de valor.

Tercer capítulo, se desarrolla la estrategia, se describe el modelo de negocio, se definen los objetivos estratégicos y se elabora el mapa estratégico y los cuadros de mando integral.

Cuarto capítulo, se alinea la organización con la estrategia, desplegando los cuadros de mando integral en las unidades seleccionadas y alineando a los empleados a través de incentivos que generen los comportamientos esperados para el desarrollo de objetivos estratégicos.

Quinto capítulo, finalmente y luego de tener toda la propuesta desarrollada se realizan las conclusiones finales del trabajo, seguido de recomendaciones que pueden ser de gran valor en el caso de que la organización opte por la implementación de la propuesta.

Los capítulos definidos, se representan por el desarrollo de cada una de las actividades descritas en la figura 3, que presenta la secuencia de actividades desarrollados en este trabajo.

Figura 3. Descripción del documento.



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 2. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.

En este capítulo se describen todos los rasgos y características que componen la organización, con el propósito de comprender los alcances que tiene este trabajo y a su vez se describe la organización y su entorno, comprendiendo su diseño y estructura organizacional, además de comprender sus contextos y las vinculaciones que tiene con actores públicos, privados y la sociedad en su conjunto.

2.1 Descripción de la Organización

Durante décadas diferentes naciones se han unido al desafío de promover y respetar los derechos humanos básicos de los niños, niñas y adolescentes, instaurados en la Convención de los Derechos del Niño que establece 54 artículos, dos protocolos facultativos y cuatro principios: la no discriminación. El interés superior del niño, el derecho a la vida, la supervivencia, desarrollo y participación infantil (Decreto N°830, 1990). Chile se adscribe a la Convención de los Derechos del niño el 26 de enero de 1990.

De esa forma es como comienza un arduo camino hacia la búsqueda de mecanismos que garanticen el respeto irrestricto de los derechos humanos básicos de los NNA, siendo Chile el único país de la región que no contaba con una ley marco que articule un sistema de garantías. “En este marco nace la Defensoría de la Niñez como parte sustantiva de la institucionalidad del nuevo sistema de garantías de derechos de la niñez, y a su vez, como parte del sistema de protección de los Derechos Humanos” (Cuenta pública e informe anual, 2019).

Luego de que Chile ratifica su suscripción a la Convención de Derechos del Niño en 1990, el estado se compromete a realizar acciones administrativas, legislativas y de cualquier índole que aseguren el reconocimiento de los derechos que expresamente señala la Convención. Es así, como inicia la generación de nuevas estrategias que permitan instaurar medidas orientadas hacia una “legislación, una institucionalidad y una política que garantice el ejercicio de los derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales en forma integral, acorde a una perspectiva de autonomía progresiva que reconozca a los niños y niñas como sujetos de derecho y que reconfigure la relación de éstos con el Estado, la familia y la sociedad” (Informe anual Defensoría de la niñez, 2019).

En septiembre de 2015 se presenta el proyecto de ley que crea el sistema de garantías de derechos de la niñez, que conforme con la normativa internacional manifiesta la necesidad de crear una institucionalidad autónoma que vele por la

difusión, promoción y protección de los derechos de los NNA por parte de las entidades estatales responsables, como también de personas jurídicas de derecho privado que se vinculen con lo anteriormente señalado.

En concordancia con lo anterior y a raíz de diversos esfuerzos gubernamentales (legislativos y ejecutivos) nace la Defensoría de la Niñez, enfocada en un propósito central que se fundamenta en la razón de existir de la organización, que radica en que “niños, niñas y adolescentes (NNA) deben ser vistos como una prioridad de cara al desarrollo que el Estado de Chile se propone” (Patricia Muñoz, 2019). La implementación de esta Institución pública viene a dar respuesta a los compromisos suscritos con la comunidad internacional y la normativa vigente teniendo como eje central la creación de nuevas disposiciones que se conformen en un “sistema integrado de protección de la infancia que promueva y proteja el desarrollo de los NNA”. Lo anterior, es también parte de las promesas que se instauran en el Programa de Gobierno 2018-2025.

Es así que consagrada en la ley N°21.067, nace la “Defensoría de los Derechos de la Niñez”, siendo una corporación “autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio” (artículo N°1, Ley 21.067), sustentando su existencia en lo expresado en el artículo 2°, de la citada normativa que señala que “tendrá por objeto la difusión, promoción y protección de los derechos de quienes son titulares los niños, de acuerdo a la Constitución Política de la República, a la Convención sobre los Derechos del niño, niña y adolescente, como a los demás tratados internacionales ratificados por Chile que se encuentren vigentes, así como la legislación nacional, velando por su interés superior”.

En abril del mismo año el Senado elige por votación unánime, a la abogada Patricia Muñoz García, como la primera “Defensora de la Niñez” de la historia de Chile, siendo la encargada de liderar dicha institución e implementar su instalación durante los siguientes 5 años. La Defensoría de la Niñez, comienza con su funcionamiento el 29 de junio de 2018.

Los servicios que proporciona la institución se encuentran delimitados en el artículo 4 ° de la citada ley, donde señala:

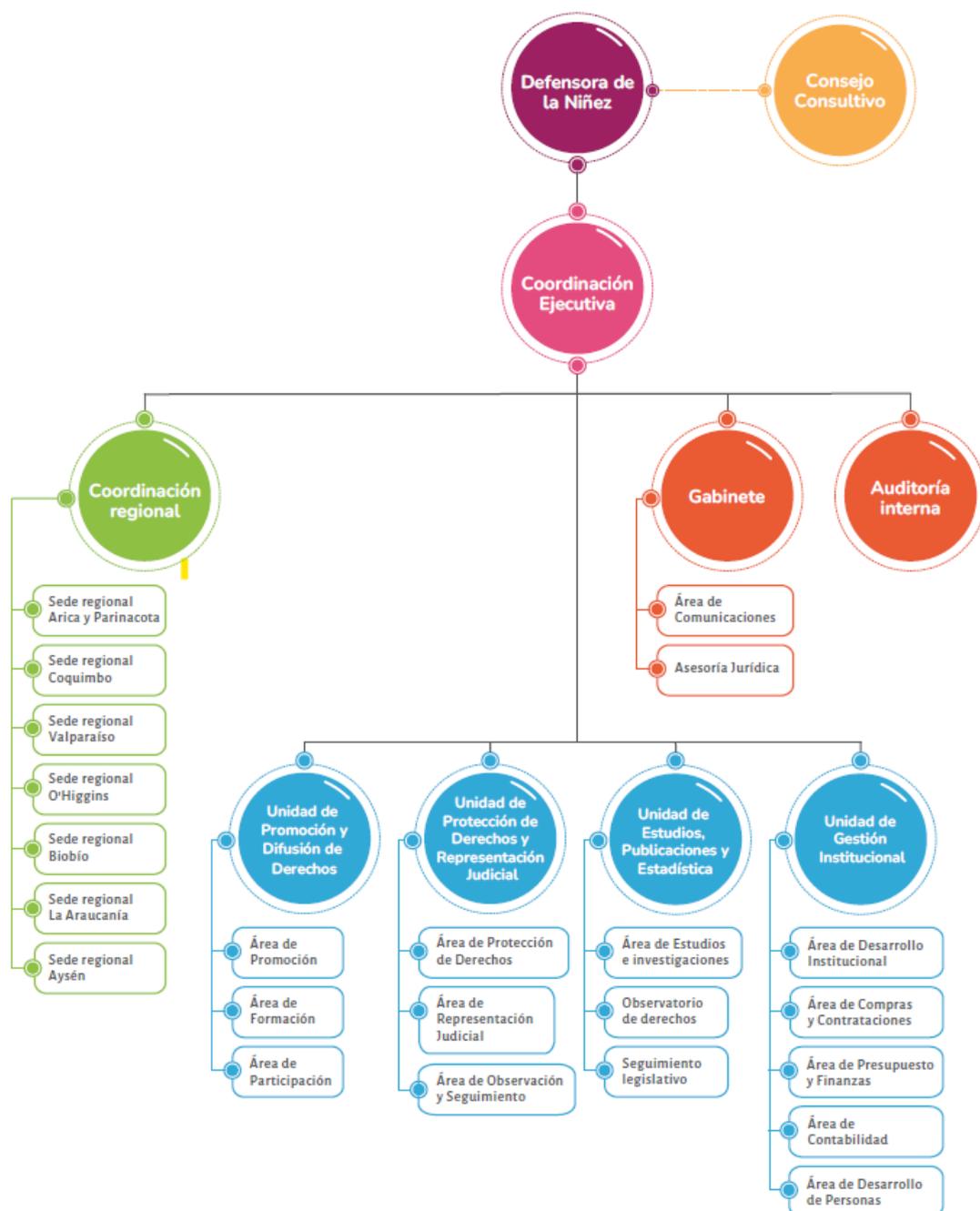
1. Difundir, promover y proteger los derechos de los niños, niñas y adolescentes (NNA) de acuerdo a lo que establece la ley.

2. Interponer acciones y presentar querellas cuando conozcamos delitos en que las víctimas sean NNA, y la ley lo autorice.
3. Recibir peticiones y derivarlas al organismo competente, realizando el seguimiento correspondiente.
4. Visitar los centros de privación de libertad, centros residenciales de protección o cualquier otra institución, lo que incluye a los vehículos, en los que se mantengan NNA privados de libertad y emitir informes sobre las vulneraciones de derechos que se constaten en esos lugares.
5. Denunciar vulneraciones a los derechos de NNA, ante los órganos competentes, remitiendo los antecedentes que funden dicha denuncia.
6. Velar porque los responsables de formular las políticas públicas nacionales tengan en consideración los derechos de NNA.
7. Velar por la participación de NNA, para que puedan expresar su opinión y ser escuchados en los asuntos que les conciernen.
8. Intermediar o servir de facilitador entre NNA y los órganos de la administración del estado o aquellas entidades que tengan por objeto la promoción o protección de derechos de los niños, niñas y adolescentes, cuando conozcan hechos u omisiones que los puedan vulnerar.
9. Emitir informes y recomendaciones que tengan por objeto la promoción y/o protección de derechos de NNA.
10. Realizar presentaciones ante los tribunales - con comentarios u observaciones- sobre una causa que involucre a niños, niñas o adolescentes.
11. Promover el cumplimiento de la Convención sobre los Derechos del Niño, promoviendo la adhesión o ratificación de otros tratados internacionales.
12. Difundir el conocimiento de los derechos humanos, favoreciendo su enseñanza en todos los niveles del sistema educacional.
13. Dar cuenta del cumplimiento de objetivos, la situación de los derechos humanos de NNA y de todo el ejercicio de funciones de la Defensoría.

A la fecha la Defensoría de la Niñez, cuenta con presencia en la Región de Arica y Parinacota, Coquimbo, Libertador Bernardo O'Higgins, Metropolitana, Araucanía y

Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo. Como se describe en el organigrama de la organización, visto en Figura 4.

Figura 4. Organigrama de la Defensoría de la Niñez.



Fuente: Organigrama de la Defensoría de la Niñez, Informe Anual 2022.

Las funciones y atribuciones descritas tienen la labor de cumplir con los servicios que demanda la ciudadanía, referentes a la protección, difusión y promoción de los

derechos de NNA. Por tanto, al momento de conocer el cliente de esta organización, se define que es la ciudadanía en sus distintos segmentos, para efectos de este trabajo se catalogan como; *niños, niñas y adolescentes, familias y/o cualquier miembro de la sociedad civil.*

De acuerdo, a las atribuciones, funciones y el diseño de la organización las acciones, productos y/ servicios de la Defensoría de la Niñez: Acogida y derivación de requerimientos, *Amicus Curiae, capacitaciones, campañas de comunicación, denuncias, estudios e investigaciones, generar difusión de la información, mesas de trabajo, querellas, recursos de protección y amparo, recomendaciones y visitas.*

En cuanto, a la composición de su entorno, específicamente de los grupos de interés (stakeholders), es posible identificar entre otros a: la Subsecretaría de la Niñez, Servicio Nacional de Menores, Tribunales de Justicia, Instituto Nacional de Derechos Humanos, organizaciones no gubernamentales, organizaciones sociales, fundaciones y otros entidades públicas o privadas que se encuentren pendiente de la protección, difusión y promoción del respeto de los derechos humanos de los niños, niñas y adolescentes.

Finalmente, en la información y estadísticas públicas encontramos incidencias que fundamentan la labor esta organización, en acciones como la restitución de derechos y la protección ante la vulneración y el vínculo con otras entidades que pretenden proteger los derechos de la niñez, como se puede evidenciar en la Figura 5:

Figura 5. Censo nacional de NNA en situación de calle



Fuente: Infografía Ministerio de Desarrollo Social, 2019.

La imagen refleja la realidad que viven los niños, niñas y adolescentes de Chile. Desde otra mirada, en estadísticas del año 2019 existen 547 NNA en situación de calle sin la compañía de un adulto que se encuentre a su cargo y cuidado.

Por otra parte, se describe la situación de SENAME (ver Figura 6), demostrando la cantidad de ingresos correspondiente al primer semestre de 2020 con respecto a NNA que necesitan protección y acogida por alguno de los centros descritos. Por lo tanto, es fundamental tener en cuenta que el propósito central de la organización se sustenta en diversas áreas de acción y/o servicio teniendo sólo un punto de encuentro que es garantizar el interés superior, que se resume en que el Estado se compromete a asegurar que los NNA se encuentren protegidos, recibiendo los cuidados que garanticen su bienestar, siendo el Estado quien asegura que las instituciones, servicios y establecimientos encargados del cuidado o la protección de los niños/as y adolescentes, cumplan las normas establecidas por las autoridades competentes. En conclusión, es la Defensoría de la Niñez mediante el ejercicio de sus funciones una de las entidades protagonistas y responsables de proteger, observar y seguir el respeto irrestricto de los derechos humanos de la niñez.

Figura 6. NNA atendidos por el Servicio Nacional de Menores (SENAME)

	NNAA INGRESADOS	NNAA ATENDIDOS	NNAA EGRESADOS
	53.519	149.065	60.065
Residencias familiares Sename	54	207	24
Centros Cread Sename	236	734	199
Residencias organismos colaboradores	895	5.046	1.147
Familias de acogida Sename	78	507	125
Familias de acogida organismos colaboradores	1.643	6.792	1.575
Programas ambulatorios y de diagnóstico	39.305	93.961	40.778
Oficinas de protección de derechos	16.126	43.289	19.152
TOTALES	^A 58.337	^B 150.536	^C 63.000

Fuente: Informe semestral SENAME enero – junio, 2020.

2.2 Caracterización del Negocio

La Defensoría de la Niñez, tal y como su nombre lo dice pretende defender los intereses de la niñez y la adolescencia, impulsando sus derechos como puntos clave en la construcción de políticas públicas. Al igual que otras organizaciones autónomas, que dedican su funcionamiento a la defensa de derechos humanos, la

organización protege, promueve y difunde los derechos de la niñez. Dicha protección se genera, dentro de las competencias legales que la organización posee siendo uno de los principales productos las recomendaciones que efectúan a todo organismo que se vincule con el cuidado o trato de NNA, además de efectuar una labor de vigilancia constante para detectar casos aislados, en las diferentes zonas y realidades del país. Otros productos a mencionar, son las intervenciones judiciales y no judiciales, que dan respuesta a los requerimientos de los beneficiarios, del mismo las visitas que realizan a distintos centros del giro del negocio, propician el conocimiento íntegro de la situación en que actualmente se encuentran esos NNA. Al igual que organismos, que tienen una misión similar, como lo es Instituto de Derechos Humanos (INDH), se difunden y promueven derechos humanos con el objeto de contar con una sociedad informada y activa frente a la defensa de ellos.

Respecto a los clientes o beneficiarios, en este negocio se destaca que cualquier miembro de la sociedad puede ser un potencial cliente, ya que la vulneración de derechos humanos, es una realidad que cualquier persona puede estar expuesta. La segmentación de cada grupo social, es fundamental para determinar los focos de atención que tienen que tener las organizaciones, para evitar que no se provoquen acciones que vayan en desmedro de sus beneficiarios.

Los canales de comunicación de estas organizaciones, se relacionan en destinar parte de su estrategia en la generación de conocimiento, es decir, la importancia que tiene que cada persona conozca lo que son los derechos humanos y qué hacer si ellos son vulnerados, promoviendo la difusión de contenido, además de la generación de este por diversos estudios y/o investigaciones. Existen dos canales principales, que son la atención física y a través de sus páginas web, en ambos se puede contar con el mismo tipo de asesoría, y el digital tiene la factibilidad de acceso en cualquier parte del territorio nacional que cuente con acceso a internet. Por su parte, las sedes físicas aumentan la cobertura de la organización, e imponen su presencia como oficinas regionales que están destinadas a la atención personalizada de cada beneficiario.

El éxito de estas organizaciones, se encuentra fuertemente ligado a la evaluación que tiene sus beneficiarios de sus acciones, que están directamente ligadas a las facultades, capacidades y márgenes de actuación que les impone la Ley, si bien, estas limitaciones son relevantes para los ámbitos de actuación, no son un

impedimento para el cumplimiento de objetivos y de la estrategia, ya que, las atribuciones más comunes en esta industria es la observancia y vigilancia, por lo que independiente de que las organizaciones no tengan facultades para incidir directamente, siempre puede provocar la acción de alguna entidad sancionadora con las facultades necesarias para garantizar la protección de los derechos humanos. El aumento exponencial de vulneración de derechos humanos, durante los últimos cuatro años en Chile, han detonado un despliegue significativo de las instituciones. Un ejemplo claro de esto, es lo sucedido en Chile el año 2019, denominado “estallido social”, que provoca un aumento significativo de violaciones a los derechos humanos, obligando el reforzamiento para cubrir con la demanda de hechos que podrían ser objeto de violaciones de derechos.

La legitimización social de este tipo de organizaciones es fundamental, ya que, su funcionamiento se basa en la solución de un problema público, por ende, sino se cuenta con la aprobación social o la valoración de su actuación es baja, corre el riesgo de no cumplir con lo que el Estado necesita, teniendo en cuenta que los recursos financieros son aportados por arcas fiscales. Es así, como el posicionamiento y reconocimiento de este tipo de organizaciones se convierte en un riesgo propio del sector y de las organizaciones públicas, que se enfrenta fomentando el conocimiento y la importancia de estas organizaciones, para el bienestar de la sociedad y el impacto que tienen en aquellos segmentos más vulnerables.

Los principales productos que se ofrecen, son materiales de promoción y difusión, actividades, talleres y jornadas de reflexión, intervención judicial y asistencia, producción científica (estudios e investigaciones), recomendaciones y asesoramientos en comisiones técnicas para la formulación de políticas públicas, entre otros.

Por otra parte, la industria presenta algunos factores críticos de éxito que se señalan a continuación:

- Capacidad para generar contenido de promoción y difusión que impulsen el conocimiento de la ciudadanía frente a materias de derecho. También, permitan que todos los miembros de la sociedad tomen un rol activo frente la vulneración de derechos, con un mayor enfoque en segmentos de beneficiarios que se encuentran más expuestos a una vulneración de derechos.

- Atención *online*, se debe entregar una cobertura homogénea para cada lugar del territorio, siendo las atenciones *online* un canal que entregue un mayor acceso, lo ideal es que cada persona independiente de sus condiciones pueda acceder, pero las organizaciones cuentan con recursos limitados y dentro de sus posibilidades, habilitar canales digitales para tener presencia remota en la mayor parte del territorio chileno es fundamental.
- Referente técnico y fuente de conocimiento frente a materias que se relacionen con los derechos humanos de los miembros de la sociedad, las organizaciones deben estar en la vanguardia de las materias que los relacionan a protección, promoción y difusión de los derechos fundamentales.
- Protección, desde su ámbito de competencia garantizar la protección de derechos frente a la intermediación, apelación, recomendación y asesoramiento, es fundamental para que la organización logre su éxito.
- Participación en la formulación de políticas públicas, el rol de las organizaciones en la discusión es preponderante, ya que, son referentes técnicos y especializados sobre materias que involucren los derechos humanos.
- Alianzas estratégicas, el fomento de la participación de las organizaciones con otros organismos que complementen la entrega de un bien o servicio, es primordial, alimenta el desarrollo de estudios e investigaciones en materias de derecho, además de posicionar a las instituciones como especialistas para acudir o proponer acciones que vayan a impactar la situación de derechos de la sociedad.
- Entrega de la propuesta de valor, los atributos de las organizaciones son fuertemente valorados, según la pertinencia que la acción tenga. Esto va directamente relacionado con el grado de satisfacción o sensación de cumplimiento que tienen los beneficiarios sobre los atributos que compromete la organización.

Ahora bien, al investigar la Defensoría de la Niñez, los ambientes donde se sitúa su entorno se pueden interpretar como que el negocio o industria se caracteriza por

pertenecer a un grupo de organizaciones público y/o privadas, sin fines de lucro que se dedican a proteger, observar, difundir o promover el respeto irrestricto de los derechos de niños, niñas y adolescentes.

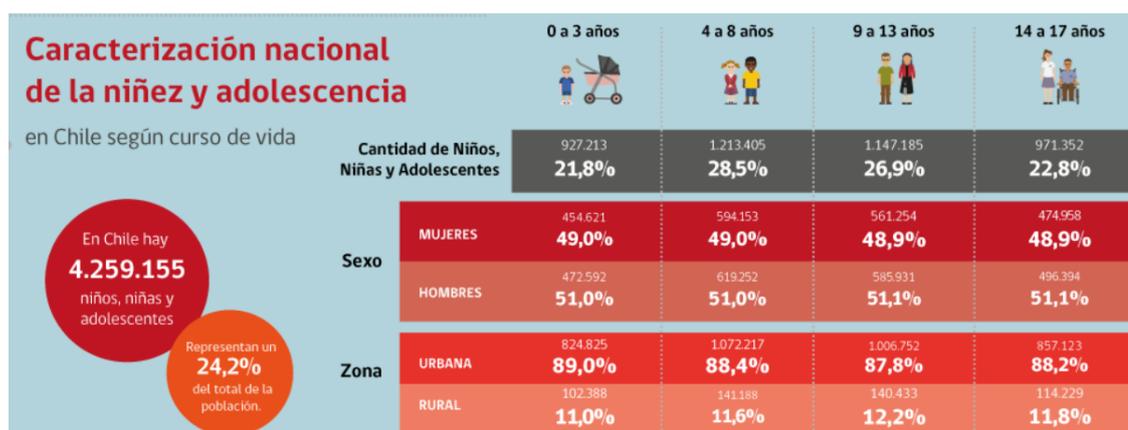
Se establece para este trabajo tres tipos de organizaciones, con la finalidad de comprender algunos componentes donde la industria genera sus actividades:

- a) Organizaciones autónomas de derecho público, regidas por lo que dicta la ley; creación, funciones y atribuciones. Esto determina las potestades que tiene su accionar, es decir, establece el límite de competencia conferido por la ley, por ejemplo, la representación judicial. Siendo autónomos al establecer su estructura, funcionamiento, procesos u otras formas de llevar a cabo sus funciones.
- b) Instituciones y servicios estatales: pueden depender de un ministerio o ser un área dentro de un servicio que tiene por función observar, proteger, difundir y/o promover los derechos de NNA, pudiendo ser uno o más objetivos. Son regidos por lo que dictamina la normativa estatal y su incidencia tiene potestades y atribuciones directas al momento de actuar frente a la vulneración de un derecho o la protección de NNA.
- c) Organizaciones no gubernamentales o sociales: realizan diversas actividades relacionadas con el respeto de los derechos humanos de la niñez, en sus diferentes ámbitos, desde la observancia del cumplimiento de atribuciones de organizaciones dotadas de potestades a estudios relacionados con la materia que puedan ser insumos para el desarrollo de políticas públicas, difusión o información para la toma de decisiones. En algunos casos siguen lineamientos y valores de tratados, pactos o acuerdos internacionales que persiguen el respeto de los derechos humanos de la niñez.

Siendo organizaciones que no pretenden obtener una rentabilidad, pero si generar un valor público, representando un beneficio para la ciudadanía traducido en servicios fundamentales para el desarrollo integro de una sociedad, en el caso chileno, el Estado es garante en la protección de derechos humanos de niños, niñas y adolescentes.

A continuación, es posible ver en Figura 7. La caracterización nacional de la niñez y la adolescencia, dando a conocer para efectos de este trabajo la magnitud que pretenden abarcar las organizaciones descritas anteriormente, resaltando que la cantidad de niños, niñas y adolescentes que habitan el territorio chileno es de 4.259.155, representando 24,2% del total de población (Encuesta Casen, 2017).

Figura 7. Caracterización nacional de la niñez y la adolescencia.



Fuente: Ministerio de Desarrollo Social y Familia – www.creciendoconderechos.cl.

A su vez, es trascendental destacar que permanentemente ocurren hechos que involucren la vulneración de derechos de NNA, en distintos escenarios (étnicos, sociales, religiosos, económicos, etc.) lo que complejiza la labor de la organización, ya que obliga día a día que los servicios, insumos y herramientas entregadas sean más oportunas y se encuentren accesibles para toda la ciudadanía. Además, de adaptarse a las limitaciones presupuestarias, intereses legislativos y motivaciones del ejecutivo para establecer las necesidades que se vinculen como prioritarias en la agenda de gobierno.

Es relevante señalar que los factores de éxito, se verán influenciados por la capacidad operacional de las organizaciones, que se traspasa a la respuesta esperada, frente a la vulneración de un derecho humano de la niñez. Mientras las organizaciones encuentren la manera de implementar factores críticos para el éxito, a través del perfeccionamiento de sus atributos de valor, como lo son: entregar un servicio oportuno, accesible y efectivo a toda la ciudadanía, establecer procesos que desencadenen en el resultado de un producto realmente esperado, de un órgano con potestades públicas en materias de protección, difusión y promoción de los derechos de la Niñez, además de gestionar bien sus recursos y capacidades con el propósito

que las actividades primarias y secundarias de la organización se encuentren alineadas con el desarrollo de la estrategia y tengan la capacidad de generar un sistema de medición del desempeño.

2.3 Composición del contexto

Como se mencionó en la caracterización del negocio, existen una serie de organizaciones públicas, privadas, no gubernamentales y sociales que establecen sus funciones de acuerdo a normativas universales, tratados y pactos internacionales que guían la creación, el funcionamiento y las atribuciones dependiendo de la complejidad y la vinculación directa o indirectamente con la protección y resguardo de los derechos de la niñez. Es importante destacar que los derechos humanos no dependen exclusivamente del ordenamiento jurídico, siendo considerados *fuentes del derecho*, es decir, han contribuido en crear un conjunto de reglas jurídicas aplicadas hoy a las personas. En ese sentido, se describen a continuación algunas fuentes normativas que rigen el entorno de los derechos humanos, como también los que particularmente aluden a los derechos humanos de niños, niñas y adolescentes:

a) Carta Internacional de Derechos Humanos; contiene el conjunto de instrumentos sobre Derechos Humanos proclamado por las Naciones Unidas, en diferentes momentos de la historia, entre los documentos es posible encontrar La Declaración Universal de Derechos Humanos, adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas, en Francia, Paris, 1948.

b) La Convención sobre los Derechos del Niño (CDN) es el tratado internacional adoptado por la Asamblea General de Naciones Unidas el 20 de noviembre de 1989, que reconoce a todas las personas menores de 18 años como sujetos de pleno derecho.

Y la normativa vigente que aplica en el territorio chileno, entre las que destacan:

- Decreto 100. Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Constitución Política de la República de Chile.
- La Ley de Tribunales de Familia, N° 19.968, y sus modificaciones.
- Ley de Menores N° 16.618, y sus modificaciones.
- Ley N°19.620. Dicta Normas sobre adopción de menores.
- Ley General de Educación.

- Códigos: Penal, Civil y del Trabajo.

En cuanto a competidores, es posible señalar que no existen, dado que la composición de la industria tiene un carácter colaborativo. Por tanto, en adelante este trabajo se refiere a las organizaciones que son parte del entorno como referentes, además dichas entidades son vinculantes entre sí, desarrollando su labor en materias que tienen vínculo con la protección, observancia, difusión y promoción de los derechos humanos de la niñez.

De acuerdo a lo anterior, se describen los grupos estratégicos catalogados según nivel de complejidad, que corresponden a las atribuciones y potestades que otorga la normativa vigente para desempeñar acciones y/o servicios referentes a algunos de los ámbitos vinculados a los derechos de la niñez, se describen en Tabla 2:

Tabla 2. Grupos de referentes estratégicos.

Organización	Ámbito	Descripción
Subsecretaría de la Niñez	Promoción, Difusión y Prevención de Vulneraciones.	Es el órgano de colaboración directa del Ministerio de Desarrollo Social en materias de los derechos de los niños. Es a este Ministerio a quien se le designó un rol de difusión, capacitación o sensibilización destinadas a la promoción y/o protección integral de los derechos de los niños.
Oficinas de Protección de Derechos (OPD)	Promoción, Difusión y Prevención de Vulneraciones.	Son oficinas cofinanciadas entre SENAME y un municipio u otro actor relevante a nivel local. Tienen el propósito de contribuir a la instalación de Sistemas Locales de Protección de Derechos que permitan prevenir y dar respuesta oportuna a situaciones de vulneración de derechos de niñas, niños y adolescentes.
Servicio Nacional de Menores (SENAME)	Protección	Servicio Nacional de Menores (SENAME), está a cargo de generar la oferta programática a disposición para la restitución de derechos de niños, niñas y

Organización	Ámbito	Descripción
		adolescentes que han sufrido alguna vulneración.
Defensoría Penal Pública - Defensa juvenil	Representación Judicial.	Esta unidad de defensa penal especializada presta servicios a los adolescentes que se encuentran imputados bajo la Ley 20.084 que establece un sistema de responsabilidad de los adolescentes por infracciones a la Ley Penal.
Corporación de Asistencia Judicial (CAJ)	Representación Judicial.	Entrega servicios de orientación e información de la Corporación de Asistencia Judicial. Esto incluye a niños, niñas y adolescentes, quienes tienen derecho a representación jurídica profesional y gratuita.
Instituto Nacional de Derechos Humanos.	Difusión, promoción, y seguimiento de los Derechos Humanos.	Promueve una cultura respetuosa de los derechos humanos, monitorea el quehacer del Estado de Chile a partir de estándares en la materia y protege la dignidad de todas las personas
Organismos gubernamentales y/o sociales.	Uno o más de los ámbitos señalados.	Organizaciones y/o agrupaciones sociales sin fines de lucro que dedican su quehacer a realizar acciones y/o servicios vinculados con alguno de los ámbitos descritos.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los posibles ámbitos de incidencia que tengan las organizaciones, según normativa, funciones y atribuciones es como la sociedad va a interactuar con cada una de ellas, además de la incidencia, conflictos y demandas que presenten los distintos grupos de interés.

A continuación, se resume en Tabla 3. los principales grupos de interés (*stakeholders*), describiendo brevemente los conflictos, tensiones y demandas.

Tabla 3. Grupos de Interés (stakeholders) de la Defensoría de la Niñez.

Grupos de Interés	Conflictos, tensiones y demandas	¿Cuál es su interés?
Ciudadanía	Está compuesta por todos los miembros de la sociedad. Siendo el principal demandante de todos los servicios que provengan del Estado o bien de organizaciones que estén dotadas de funcionalidades para la regulación, protección, promoción y difusión de los derechos humanos de las personas. Su principal demanda es que el Estado los proteja frente a cualquier tipo de vulneración de sus derechos y sea garante frente a materias; políticas, sociales, económicas, educacionales, entre otras.	<ul style="list-style-type: none"> - Manifestar y demandar hechos que involucren la vulneración de derechos. - Cautela que las organizaciones públicas, privadas y civiles cumplan con sus funciones en materias de defensa, promoción y difusión de derechos.
Niños, niñas y adolescentes	Son los principales interesados, y las tensiones que se generan se basan en acciones de la sociedad que puedan impactar sobre su desarrollo integral. Dentro del amplio espectro de demandas es posible destacar, capacidad de poder jugar, el NO trabajo infantil, acceso a educación digna y de calidad, acceso a una vivienda, alimentación entre otros. Los NNA, provocan tensiones y activan a otros grupos de interés cuando se aprecia una vulneración de alguno de sus derechos, generando un motor para la observancia y alerta de la ciudadanía.	El <i>interés superior</i> del niño, que se resume en un conjunto de acciones, procesos que tienen como finalidad garantizar un desarrollo integral y una vida digna.
Familia	<p>Grupos compuestos por personas, que regularmente tienen algún parentesco sanguíneo, en los que se pueden encontrar niños, niñas y adolescentes.</p> <p>El principal conflicto que manifiestan es tener a su resguardo NNA, debiendo velar por su</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Entregar cuidado y protección a NNA. - Garantizar el acceso a la educación a NNA.

Grupos de Interés	Conflictos, tensiones y demandas	¿Cuál es su interés?
	<p>cuidado y protección sin muchas veces contar con las condiciones necesarias para ser resguardados.</p> <p>Demandantes de beneficios sociales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Proveer de una vivienda a NNA.
<p><i>Policías: Carabineros y Policía de Investigaciones.</i></p>	<p>Su influencia y participación es fundamental, puesto que poseen el uso legítimo de la fuerza, pudiendo ser visto como un conflicto al tener que generar acciones que se ajusten a procedimientos que garanticen el respeto irrestricto de los derechos humanos. Además, son los encargados de garantizar la seguridad de la sociedad, con el propósito que las personas desarrollen su vida en un ambiente propicio. Por otro lado, las policías deben estar al servicio de los NNA, siendo fieles seguidores y defensores de cualquier indicio que puede derivar en la vulneración de derechos de NNA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Proteger a todos los miembros que conforman la sociedad. - Ejercer el poder coercitivo bajo el completo resguardo de los derechos humanos. - Asegurar el resguardo de los derechos de la niñez.
<p><i>Medios de comunicación</i></p>	<p>Son fuente principal de la información que se entrega sobre el desempeño, comportamiento y labor de la organización. Su rol es directo, ya que son los encargados de traspasar a la ciudadanía los mensajes que se desprenden de los hechos que vive un territorio. Además, son capaces de influenciar en el comportamiento de las personas, lo que puede generar posiciones frente a diversas demandas. Su opinión y/o noticia puede ser un fuerte foco de tensiones entre sectores donde no convergen los mismos ideales. Son fundamentales para el desarrollo de la organización dado que aportan en la difusión y promoción, a su vez entregan reputación que puede ser muy valorada al momento de reconocer una organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Informar y comunicar, con transparencia todas las incidencias que afecten el desarrollo de una vida íntegra y digna, además de difundir y promover todos los referentes a la protección de derechos de la niñez.

Grupos de Interés	Conflictos, tensiones y demandas	¿Cuál es su interés?
Entes Gubernamentales.	Son las instituciones encargadas de proporcionar servicios públicos que garanticen el resguardo de los derechos humanos de NNA. Son también los encargados de generar políticas públicas que permitan el desarrollo de condiciones que garanticen y velen por que los NNA puedan desarrollar su vida bajo estándares de cuidado, atención y cariño. Igualmente deben alinear sus áreas funcionales y específicas según las demandas de la ciudadanía, para el cumplimiento de sus objetivos, que se traduce en la entrega oportuna de bienes y/o servicios que genera el Estado. También, son los encargados de guiar a los servicios públicos en el cumplimiento de las funciones encomendadas.	<ul style="list-style-type: none"> - Generar políticas públicas que garanticen y promuevan los derechos de niños, niñas y adolescentes. - Velar y supervisar el cumplimiento de las atribuciones que emanan de la ley hacia los servicios públicos. - Garantizar el bienestar de la sociedad.
Entes no gubernamentales.	Organizaciones sin fines de lucro, como también organizaciones sociales (juntas de vecinos, clubes deportivos, entre otros), que se encuentran en constante observancia de las situaciones que se puedan producir, afectando a la integridad de los derechos de NNA. Asimismo, demandan por la mejora de las instituciones y los servicios que están a cargo de garantizar la protección de los derechos humanos.	<ul style="list-style-type: none"> - Manifestar y observar el comportamiento de la sociedad en su conjunto, con el propósito de alertar y hacer presente cualquier vulneración que pueda estar pasando un NNA. - Instaurar la discusión social, frente a nuevas prioridades que deben establecer los entes gubernamentales.
Tribunales de justicia	Acogen las demandas de la ciudadanía, siendo trascendentales en materias de protección y resguardo de los derechos de NNA. Se encargan de administrar las leyes con el propósito de condenar a sujetos responsables de delito. La sociedad en su conjunto, demanda su accionar y su discrecionalidad, siendo un pilar fundamental	<ul style="list-style-type: none"> - Condenar cualquier tipo de delito. Particularmente aquellos que vulneren los derechos de niñas, niños y adolescentes.

Grupos de Interés	Conflictos, tensiones y demandas	¿Cuál es su interés?
	en los conflictos sociales que pueden provocar un hecho de vulneración de derechos.	

Fuente: Elaboración propia.

Para concluir, es importante mencionar que todo el entorno antes descrito se encuentra sometido a fuertes estímulos, debido a que la sociedad chilena está atravesando un momento histórico; durante el año 2019 se provocó el denominado “*Estallido Social*”, convocando a cientos de chilenos a manifestar el descontento con los diversos sistemas que proporciona el estado, tales como derechos, salud, educación, pensiones, entre otros. Sumado a la crisis de legitimidad por la que atraviesan las instituciones del Estado, tanto civiles como uniformadas, generando el acuerdo para la redacción de una nueva constitución política.

Por su parte, la pandemia “COVID-19” ha impactado en el funcionamiento y ordenamiento de todos los actores de la sociedad.

2.4 Declaraciones Estratégicas

Las organizaciones deben generar una estrategia sólida para llegar a alcanzar el éxito y poder cumplir lo que describen en su propuesta de valor, más aún cuando dicho valor se traduce en una implicancia directa sobre la sociedad en la que se sitúa la organización. Según Thompson et al (2012) los administradores de todo tipo de organizaciones – compañías empresariales, organizaciones sin fines de lucro, empresas de propiedad estatal, entre otras – deben enfrentar las mismas tres preguntas: *¿Cuál es nuestra situación actual?*, *¿A dónde queremos ir desde aquí?*, *¿Cómo vamos a llegar allí?* Dichas interrogantes permitirán que los líderes de la organización puedan formular y ejecutar la estrategia, identificando su razón de ser o propósito central, definiendo los resultados esperados y hacia donde se quiere llegar, esto enmarcado en una baja creencia que guía las acciones de la entidad.

Es por ello, que a continuación se exponen las declaraciones estratégicas definidas por la Defensoría de la Niñez en su Plan Estratégico Institucional, con el propósito de analizar su precisión de acuerdo al cumplimiento de la propuesta de valor y en concordancia con lo que expone Kaplan y Norton (2008) al señalar que el desarrollo de la estrategia comienza desarrollando o reafirmando su misión, visión y valores.

2.4.1 Análisis y definición Misión de la UEN

Niven (2003), menciona que, una declaración de misión define el propósito central de la organización, su razón de ser, es decir, el objetivo de su existencia. A su vez plantea que la misión refleja la motivación de los colaboradores de la institución.

Thompson et al (2012) afirma: “una declaración de misión bien planteada comunica el propósito de una compañía en un lenguaje suficientemente específico para darle a la compañía su propia identidad.”

Por ello, al momento de definir los lineamientos que componen la misión es necesario comunicar internamente y a los grupos de interés el propósito central de la organización, conociendo las características que la describen y permiten identificar; productos y servicios de la compañía, cuál es su negocio, a quien satisfacer y las necesidades de los clientes, ubicación geográfica y mercado donde se va a situar y que otorga a la compañía su identidad propia (Thompson et al, 2012).

A continuación, se presenta la declaración misión de la Defensoría de la Niñez:

“Somos la institución del Estado que, de manera autónoma, promueve, defiende, observa y da seguimiento al respeto de los derechos humanos de los niños, niñas y adolescentes que viven en Chile”.

La declaración de misión señalada es analizada a continuación, respecto de modelo propuesto por Thompson et al (2012):

¿Qué hacemos? Analizando la misión de la Defensoría es posible evidenciar que su labor es promover, defender, observar y dar seguimiento al respeto de los derechos humanos de la niñez.

¿Cuáles son nuestros servicios? Si es posible identificar cuáles son los servicios entregados, son promoción, defensa, observancia y seguimiento. Ahora bien, no es posible identificar a través de qué servicio se logra realizar las funciones descritas.

¿Quiénes son nuestros clientes? La descripción de los clientes es clara al señalar que son los niños, niñas y adolescentes. Sin perjuicio de lo anterior, es importante mencionar que la sociedad en su conjunto es un posible cliente y/o contribuyente frente a acciones que vulneren los derechos de NNA.

¿Especifica las necesidades de los clientes? Se puede desprender que la necesidad de los NNA es que se respeten los derechos de la niñez, pero no se menciona textualmente.

¿Cuál es nuestra cobertura geográfica? Si, se señala de manera explícita que la cobertura geográfica es Chile.

¿Otorga a UEN una identidad propia? Si, la autonomía es una orientación clave que define hacia donde se guían los comportamientos, siendo una característica propia de la organización, fundada y respaldada por la Ley.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se reformula el planteamiento de misión para luego efectuar el mismo análisis ya descrito. Se propone la siguiente declaración de misión:

“Somos la institución del Estado que autónomamente; difunde, promueve y protege los derechos humanos de los niños, niñas y adolescentes, siguiendo, observando y reaccionando frente a la vulneración de derechos por parte de la sociedad en el territorio chileno”

Por tanto y luego de reformular la declaración de misión de acuerdo al modelo planteado por Thompson et al (2012), se aprecian las siguientes respuestas:

¿Qué hacemos? Es posible apreciar de manera objetiva sus 3 principales funciones que describen la labor y la razón de ser de la organización, estas son: difundir, promover y proteger los derechos humanos de NNA.

¿Cuáles son nuestros servicios? Se declara dentro de la misión que la Defensoría de la Niñez entrega servicios, tales como; seguimiento, observancia y reacción frente a hechos que vulneren los derechos de la niñez.

¿Quiénes son nuestros clientes? Se menciona en primera instancia a los niños, niñas y adolescentes, pero luego se hace alusión a acciones que puedan incluir a otros segmentos como potenciales usuarios de la organización.

¿Especifica las necesidades de los clientes? Se da un mayor énfasis en la protección de los derechos de la niñez y se declara como uno de los propósitos de existencia de la organización el reaccionar al momento que se observa la vulneración de un derecho.

¿Cuál es nuestra cobertura geográfica? Si, se señala de manera explícita que la cobertura geográfica es el territorio chileno.

¿Otorga a UEN una identidad propia? La declaración de misión demuestra la justificación de la existencia de la Defensoría de la Niñez, teniendo como base la autonomía independiente de ser una organización de dependencia estatal. La autonomía, será finalmente la que podrá otorgar un sello único frente al actuar de la institución.

2.4.2 Análisis y definición Visión de la UEN

La visión de la Defensoría de la niñez es:

“Seremos la institución que asegure que la voz de los niños, niñas y adolescentes sea escuchada y valorada; velando por el reconocimiento, respeto y restitución de sus derechos, ya sea por parte del estado como por la sociedad en su conjunto”

Al respecto, la declaración de visión define los objetivos de mediano y largo plazo de la institución. Debe estar orientada al mercado o en este caso a la sociedad y expresar con frecuencia en términos visionarios cómo quiere la organización que el mundo la perciba. Por lo tanto, la visión debe contener las siguientes características:

¿Es gráfica y fácil de recordar? Si bien la extensión no permite que la declaración sea fácil de recordar, se puede desprender que las decisiones que se adoptarán en el futuro serán reflejo del propósito que tiene la visión de la organización.

¿Se direcciona hacia el futuro? Se puede apreciar una perspectiva orientada al futuro, es decir, lo que se quiere llegar a ser, sin definición del plazo en el cual se esperan alcanzar los propósitos descritos.

¿Es viable y medible? Es viable, teniendo en cuenta lo que la propia ley otorga, es decir, es factible lograr lo que señala porque se encuentra facultada para lograrlo. A su vez, no se indica cómo será su medición ni define tiempo.

¿Es ambigua e incompleta? Se observan aspectos que le otorgan consistencia y claridad sobre la dirección que se pretende lograr en el desarrollo de su labor.

¿Es inspiradora? Si, es inspiradora, considerando que representa el estado en que se quiere estar en el en el largo plazo. Teniendo todas las características para lograr el compromiso de sus miembros, como también el reconocimiento de la sociedad.

De acuerdo a lo anterior, se propone incluir un parámetro que permita que la declaración sea dirigida hacia un futuro determinado, con el objetivo de medir resultados y su impacto en la sociedad. A continuación, se exponen los cambios:

“Al 2030 seremos la institución pública reconocida, que asegura que la voz de los niños, niñas y adolescentes sea escuchada y valorada. Velando por el reconocimiento, respeto y restitución de los derechos, ya sea por parte del Estado como por la sociedad en su conjunto”

Dada esta propuesta de visión, se realiza nuevamente el análisis crítico:

¿Es gráfica y fácil de recordar? Si bien la extensión no permite que la declaración sea fácil de recordar, focaliza sus pretensiones de acción en un horizonte de tiempo determinado, lo aporta en lo gráfico y en recordar al menos la fecha que la organización determina.

¿Se direcciona hacia el futuro? Se puede apreciar una perspectiva orientada al futuro, y enfoca la consecución de sus logros para 2030. Además, establece que

ser una institución reconocida, entregando una guía clara de posibles acciones que direccionen su cumplimiento.

¿Es viable y medible? Es viable, teniendo en cuenta lo que la propia ley otorga, es decir, es factible lograr lo que señala porque se encuentra facultada para lograrlo. Y si bien, no se indica como medir, es posible medir por nivel de cumplimiento frente a las propias acciones que contiene la declaración.

¿Es ambigua e incompleta? Se observan aspectos que le otorgan consistencia y claridad sobre la dirección de los comportamientos que provoquen las aspiraciones definidas en un mediano y largo plazo.

¿Es inspiradora? Si, es inspiradora, considerando que representa una imagen noble, es decir, la organización dedica su existencia a proteger los derechos de la niñez, siendo una fuente técnica de conocimiento, como también un impulsor clave para promover a los diversos segmentos de la una nación a promover y proteger lo derechos de NNA. Lo anterior, es una característica más para lograr el compromiso de sus miembros, como también el reconocimiento de la sociedad.

2.4.3 Definición de Creencias

Los valores son las piezas que describen como es la organización, desde lo más puro hasta lo que pueden ver sus pares. Representan convicciones profundamente enraizadas, que se manifiestan en comportamientos adquiridos por parte de los funcionarios y funcionarias de la Defensoría. Además, los valores describen los aspectos que son propios y que incluso determinan características formales, como lo es la manera de administración. Thompson et al (2012) plantea, “los valores explícitos de una organización son las creencias, rasgos y normas conductuales que la administración ha determinado que deben guiar la persecución de su visión y misión, y que se espera que los empleados exhiban al realizar el negocio de la organización. Los valores se relacionan con cosas como un tratamiento justo, integridad, conducta ética, sentido de innovación, trabajo en equipo, calidad, servicio al cliente, responsabilidad social y ciudadanía en la comunidad”.

Según Niven (2002) “Los valores son los principios intemporales que guían a una empresa. Representan las creencias profundamente arraigadas dentro de la misma y se demuestran a través del comportamiento cotidiano de los miembros de la organización”.

A su vez Kaplan y Norton (2008), mencionan que “los valores (a menudo llamado valores centrales) de una compañía definen su actitud, comportamiento y carácter”.

En relación a las definiciones planteadas anteriormente, es posible señalar que los valores centrales de la Defensoría de la Niñez en base a los pilares de la organización que son declarados en su actual planificación estratégica, estos pilares están completamente alineados con los declarados como misión y visión, es decir, los valores que se describen a continuación son esenciales para que la organización logre su estrategia y se relacionan con la cultura de la organización, que determina los diversos comportamientos que tienen los miembros de la organización frente a múltiples estímulos. Los valores centrales de la Defensoría son la confianza que genera a sus beneficiarios, el respeto por el interés superior de la niñez, la autonomía para determinar cómo proteger a los NNA y el compromiso hacia el respeto irrestricto de los derechos de la niñez y adolescencia.

A continuación, se describe cada uno de los valores señalados:

Confianza. Este valor implica por un lado tener una organización que conozca y pueda interpretar los intereses de los niños, niñas y adolescentes, significa contar con una Defensoría de los derechos de la niñez cercana, comprensiva de los diversos hechos y cuidadosa con la intimidad. Y, por otro lado, una organización que entregue certezas frente a los que son los derechos de la niñez, siendo la opinión clave para que los organismos tengan siempre presente la importancia de lo que es relevante para la niñez y la adolescencia. Del mismo modo, para ambos la confianza se sustenta en la entrega de una opinión, recomendación fundada por su rol técnico experto. Finalmente, visto desde los comportamientos internos, se establece que se relaciona con una gestión basada en probidad, ética y transparencia.

Respeto. La organización desde sus raíces comprende y respeta la opinión y voz de los niños, niñas y adolescentes, por lo que siempre son actores claves en las acciones que realiza la organización. Es así, como este valor es central y guía el comportamiento de los miembros de la organización, limitando su actuar hasta acciones que se desarrollen en un marco que contemple siempre el respeto irrestricto de los derechos, reconocimiento del interés superior del niño a ser escuchado, contemplando y haciendo participe de cualquier acción que vincule o involucre su bienestar. Los comportamientos que provoca este valor, radican en un rasgo esencial

de la cultura de la organización, ya que todo se hace y piensa bajo el precepto del respeto de los derechos de la niñez.

Autonomía. Un valor altamente ponderado por los miembros de la organización, que determina la forma en la que se desarrolla su actuar, es decir, la Defensoría se define autónoma por Ley y a partir de ese momento se vuelve un rasgo principal del comportamiento de sus funcionarios, ya que, caracteriza la manera de trabajo, involucramiento y acción de la organización. Además, aporta una característica clave, que es el desapego con la institucionalidad del Estado. Si bien, la organización se financia con sus aportes, la autonomía determina los principales comportamientos que logran que la institucionalidad se impulse desde el reconocimiento por ser capaces de proteger los derechos de la niñez y la adolescencia en el territorio chileno.

Compromiso. Este valor se encuentra impregnado en cada una de las unidades de la Defensoría se nutre y fortalece a medida que avanza la organización y contempla la forma en que los trabajadores se comportan frente a la misión que tiene la Defensoría. Cada área comprende y siente como a través de su labor puede contribuir en la vida de un NNA. Este valor, es un catalizador para motivar otros comportamientos que vayan acordes a garantizar los derechos de NNA. Visto de manera institucional el compromiso es la forma en que a la organización genera vínculos con sus beneficiarios, además de posicionarse como un actor trascendente en materias de niñez y adolescencia.

La descripción de cada uno de los valores que componen el sistema de creencias de la organización, permite comprender que los valores son los cimientos su cultura y establecen posibles comportamientos. Dicho de otra manera, son los rasgos y características que determinan el comportamiento y conectan con los objetivos que componen la estrategia de la organización.

Las organizaciones deben tener sistemas de creencias robustos, que impregnen de comportamientos comunes, además de una comunicación formal entre la misión, visión y valores. Estos sistemas se transmiten a través de herramientas formales y tangibles, es decir, se crean instancias para comunicar, como también se genera material que describen y reafirman la importancia de los valores de la organización y su estrecho vínculo con los comportamientos que apuntan al cumplimiento de la misión. Finalmente, el sistema debe ser concreto, garantizando que todos puedan comprender su importancia.

Para conocer la concordancia del sistema de creencias con las declaraciones estratégicas, se propone el siguiente análisis crítico:

¿Los valores están en concordancia con la misión y visión de la compañía?

Los valores declarados anteriormente, se encuentran alineados a la misión y visión de la Defensoría de la Niñez, individualmente funcionan y cumplen un rol fundamental, pero en conjunto logran llevar a cabo los componentes que se describen dentro la misión, como promover y proteger los derechos humanos de la niñez, y los valores pueden provocar los comportamientos que apunten al logro de factores críticos de éxito, como lo es la incidencia que se tiene sobre la protección de derechos, siendo el compromiso y la autonomía ejes centrales para la generación de comportamientos que permitan gestionar recursos, activar procesos y entregar productos valorados por los beneficiarios.

¿Los valores predicen la forma de actuar de los trabajadores y ayudan a la selección de colaboradores? Los valores aportan en la forma de actuar que tienen los miembros de la Defensoría, ya que son parte de las creencias que conforman la cultura de la organización, pero no predicen la forma de actuar de los trabajadores, siendo muy probable que esa forma se encuentre impregnada de la comunicación constante de las declaraciones estratégicas. Ahora bien, respecto de la selección de colaboradores efectivamente los valores ayudan a la selección de colaboradores, ya que los procesos de reclutamiento y selección se fundamentan en principios y evaluaciones que se encuentran directamente relacionados con el respeto, compromiso, autonomía y compromiso.

¿Existe una comunicación formal de la misión, visión y valores, asimismo existe un refuerzo constante? La Defensoría tiene una comunicación formal de sus declaraciones estratégicas, se genera al momento de entrar a la organización a través de una inducción, que se enfoca en describir a la organización, enfatizando en ser un servicio de utilidad pública que debe su desarrollo al cumplimiento de su misión. También, es posible señalar que existe un refuerzo constante, en reuniones “protegidas”, una vez a la semana en un horario que no se pueda realizar otra actividad, en ella se exponen las materias que cada unidad funcional quiera exponer, argumentado de su importancia y nivel de impacto, en cada uno de los temas presentados se relaciona y mencionan la misión, visión y valores, por el desarrollo de productos y/o servicios orientados hacia el cumplimiento de las declaraciones

estratégicas, por lo tanto los conceptos son utilizados y mencionados constantemente en la comunicación formal que tiene periódicamente la Defensoría. Por su parte, el año 2021 se desarrollaron diversas jornadas de evaluación y rediseño de las declaraciones estratégicas.

¿La misión, visión y valores son creados y comunicados a través de documentos, ofrecidos para toda la organización? La misión, visión y valores si son comunicados a través de documentos, el primer documento fue la Planificación Estratégica 2018 – 2023, este documento contiene la descripción de las declaraciones estratégicas y se encuentra al alcance de cualquier miembro de la organización. Además, cada año se distribuye la copia digital del Informe Anual, que es un compendio de las acciones institucionales desarrolladas durante un año, contiene la misión, visión y valores. Por su parte, la creación de ellos se encuentra en etapas que aspiran a hacia su formalización y posterior comunicación, un ejemplo de ello es lo señalado en la pregunta anterior, donde se menciona que los miembros de la organización han tenido participación en jornadas de evaluación de sus declaraciones.

2.5 Análisis Estratégico

Continuando con el desarrollo del trabajo y luego de comprender los componentes que describen la Defensoría de la Niñez, en conjunto con las características de la industria y la definición de todos los actores que integran su contexto y haber expuesto las declaraciones estratégicas de la organización, observando y reformulando su misión, visión y valores. Es pertinente comenzar con el análisis del entorno, iniciando con la indagación del macro entorno con la herramienta PESTEL (Kaplan y Norton, 2008). Simultáneamente se realiza un análisis interno, utilizando la herramienta de cadena de valor (Anthony y Govindarajan, 2008) y la de recursos y capacidades (Thompson et al., 2018). Finalmente, a partir de cada uno de los análisis anteriormente descritos, se identifican fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. La matriz FODA sintetiza los puntos que son relevantes para la organización y deben considerados al momento de realizar la estrategia (Kaplan y Norton, 2008).

2.5.1 Análisis externo (PESTEL).

Para conocer las influencias del macro ambiente se evaluarán variables externas mediante los siguientes factores: políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, legales/jurídicos y medioambientales. Lo anterior, se realiza con el propósito de identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta al Defensoría de la Niñez. De acuerdo a lo señalado por Thompson et al (2012), estos factores tienen potencial para afectar el ambiente competitivo.

Es importante mencionar que la Defensoría de la Niñez, es una corporación autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio. A continuación, se expone el análisis PESTEL.

Político.

La Defensoría de la Niñez es una corporación autónoma, por lo que ejerce su labor con plena independencia de las demás instituciones públicas, por tal motivo el desarrollo de su función se realiza particularmente sobre el interés de protección, promoción y difusión de derechos de NNA.

La redacción de la nueva Constitución Chilena se inicia el pasado 18 de octubre de 2021, en conmemoración a los dos años desde el llamado “Estallido social”, los convencionales constituyentes comienzan formalmente la discusión de fondo de los contenidos que tendrá la nueva Carta Magna (Colegio de Profesores de Chile, 2021).

Luego, de determinar el reglamento que entregará los lineamientos para procesar las propuestas que se incorporaran en el texto constitucional es fundamental que los organismos estatales, los colectivos, las personas naturales y todos los grupos de interés que se vinculan de manera directa o indirecta con la DNN, puedan aportar con ideas, opiniones, propuestas que permita establecer un nuevo trato con los niños, niñas y adolescentes, otorgándoles reconocimiento constitucional como sujetos titulares de derecho (UNICEF, 2021). Ello podría impactar y ser una gran oportunidad para dejar atrás la nula presencia que tienen los NNA en la actual Constitución. Por lo tanto, este proceso se torna relevante frente al futuro que tendrán los NNA en la sociedad chilena, donde por ejemplo el reconocer a NNA como sujetos de derecho supone incluirlos dentro de los procesos de toma de decisiones, y que su voz sea escuchada en los espacios públicos y privados, además de que el reconocimiento constitucional establece exigencias para el Estado, la sociedad y las familias.

Otro de los procesos que vive Chile durante el año 2021 y que es sumamente relevante para son las elecciones presidenciales, debido a que los candidatos que optan por tomar el timón del país son de ideas completamente opuestas, y en particular una elección podría determinar el futuro de la Defensoría de la Niñez. Ello se origina por la relevancia que entrega el candidato José Antonio Kast del Partido Republicano a los Derechos Humanos en general, mencionando en espacios como debates o redes sociales su intención de eliminar el Instituto Nacional de Derechos Humanos, también tiene la idea de sacar a Chile de la Organización de Naciones Unidas (El Dínamo, 2021), lo que demuestra una fuerte tendencia a políticas que vayan contra la defensa de los derechos fundamentales de NNA, sumado a la eliminación del Consejo Nacional de la Infancia y reemplazado por un “programa de investigación y monitoreo que promueva la familia y el derecho de los padres a educar a sus hijos” (El Mostrador, 2021) Invisibilizando una vez más el rol de los NNA como sujetos de derecho. Por su parte el candidato Gabriel Boric del Partido Convergencia Social, ofrece una propuesta que propicia la protección integral de derechos de la niñez y adolescencia, relevando el Plan de Acción de Niñez y Adolescencia con prioridad política y sin regresividad presupuestaria.

Por su parte, la crisis de institucionalidad que vive el país al ver cuestionadas por diferentes hechos de corrupción, malversación de fondos públicos e ineficiencia de los organismos públicos para reaccionar a las demandas de la sociedad. En otras palabras, el cuestionamiento y la crisis de legitimidad por la que atraviesa la

institucionalidad del Estado, posibilita un ambiente de inestabilidad e incertidumbre frente a diversas materias de su responsabilidad, provocando que entidades autónomas que defienden y resguardan los derechos fundamentales de las personas deban estar pendientes del accionar de los organismos estatales, para afrontar negligencias, abusos, faltas de probidad, entre otros. Un ejemplo que puede explicar el accionar de las instituciones públicas y su impacto en los derechos de la niñez es lo sucedido tras establecer el “Convenio de colaboración y coordinación con la Agencia Nacional de Inteligencia (ANI) y el Servicio Nacional de Menores (SENAME)”, cuyo objetivo es facilitar a la ANI el acceso de información relevante y pertinente para generar inteligencia, estableciendo una alianza estratégica de cooperación institucional. Lo anterior, provoca que la organización sindical SINTRASUB de SENAME solicite el pronunciamiento de la Defensoría de la Niñez, debido a que dicha información no es relevante para el desarrollo de las funciones de la ANI, que tiene como principal objetivo proteger la soberanía nacional y preservar el orden constitucional. Lo que no vislumbra que SENAME otorgue información sensible de los NNA que se encuentran bajo su defensa y protección para servicios de inteligencia que tienen como fin el resguardo de la nación. Cosas como estas son las que vislumbran un contexto político complejo al momento de determinar ciertas acciones que el Estado puede generar para proteger los derechos de la niñez, donde la Defensoría de la Niñez activa sus procesos para interponer un recurso de protección que señale como es en el caso expuesto que “La suscripción de este Convenio representa una acción estigmatizadora y criminalizadora evidente de este grupo de niños, niñas y adolescentes, a quienes sólo por el hecho de encontrarse vinculados al Servicio destinado a su protección, se les representa como posibles objetivos informativos propios de la búsqueda de antecedentes destinados a impedir atentados contra la soberanía nacional y el terrorismo”, lo que va en directo perjuicio de los derechos de la niñez.

De lo anterior, se desprenden las siguientes oportunidades y amenazas:

O1: Organismos defensores de derechos humanos, son autónomos de la administración estatal.

O2: Creación de leyes para la protección de derechos de NNA.

A1: Crisis de desconfianza y legitimidad de las organizaciones públicas.

Económico.

Las expectativas económicas de Chile para el año 2022 no son muy esperanzadoras, ya que sumado a la situación de la economía mundial se hace presente la inestabilidad social del país, expresada en una crisis de legitimidad y desconfianza sobre las instituciones públicas y la política. Luego del “estallido social” que trajo consigo la paralización de muchas empresas pequeñas y medianas, se suma la pandemia mundial por COVID-19, obligando la detención de muchos sectores industriales, que son fuente de desarrollo de la economía chilena. Además, de la potente repercusión que tiene para Chile y el mundo el desplome económico de los principales socios comerciales: China y Estados Unidos. Agregándose el desplome de los precios de las materias primas, la interrupción de las cadenas de producción a nivel global, baja en la demanda de los servicios turísticos (teniendo en cuenta, que muchos países consideran dicha actividad como fuente de su economía), fuga de capitales y devaluación de las monedas. Algunos expertos sostienen que esta crisis es una de las más grandes de la historia, comparadas con la “Gran depresión de 1929”.

El Fondo Monetario Internacional (FMI), tenía un pronóstico desfavorable para el año 2020, señalando que la economía chilena tendría una caída del crecimiento del 4,5%. Dicha cifra, era incluso más negativa que la entregada por el Banco Central que estima la caída entre 1,5% y 2,5%. Con respecto al producto interno bruto (PIB), se registra un desplome del 2,1% y entre otros datos claves es posible destacar que la minería cayó 2% respecto del año anterior, la demanda de consumo retrocedió 4,5%, mientras que la demanda de inversión privada solo avanzó un 2,7%. Finalmente, es posible rescatar algunas opiniones de académicos y economistas que señalan, por ejemplo, que “Estamos frente a un shock grande, de magnitud importante. Esta pandemia significa que, cada mes cuesta entre 1% y 1,5% de crecimiento anual”.

Todo lo anterior, sumado a que los recursos financieros de la Defensoría de la Niñez dependen mayoritariamente de lo otorgado por el Ministerio de Hacienda por medio de la Dirección de Presupuesto, limita la capacidad que la organización tiene para ejecutar sus objetivos estratégicos, repercutiendo en el avance hacia el desarrollo del respeto de los derechos de NNA, su protección, monitoreo e

intervención. Es importante destacar que si bien el presupuesto de la Defensoría fue incrementado con respecto del año 2019 (\$2.179.940) y asciende a \$2.684.452, se encuentra muy por debajo del solicitado fuera de marco por parte de la organización \$4.125.354 (Dirección de Presupuestos, Partida Tesoro Público, 2022).

O3: Coordinación de actores claves en materia de derechos de NNA, para el uso eficiente de recursos.

A2: Limitaciones presupuestarias para organismos dependientes de arcas fiscales.

Socio cultural.

Durante las últimas dos décadas, Chile ha vivido diferentes cambios sociales propiciando una sociedad pluralista, empoderada y con una opinión pública relevante sobre el trabajo que desempeñan tanto organizaciones públicas, como privadas. La expresión de lo anterior, se refleja en multitudinarios convocatorios sociales que exigen el respeto de los derechos humanos, la calidad de la educación, el acceso a la salud, reformas en el sistema previsional, equidad e igualdad de género, entre otros.

Sin lugar a dudas, uno de los protagonistas de este descontento social son los niños, niñas y adolescentes, siendo sujetos activos dentro de las diversas manifestaciones que Chile ha vivido en los últimos tiempos, desde la llamada “Revolución pingüina” hasta el “estallido social”. Basado en lo anterior, se puede señalar que el rol que ha desempeñado el Estado con los NNA, respecto a su protección y justicia durante lo vivido desde el 18 de octubre a diciembre de 2019 invita a la reflexión y análisis, en cuanto al actuar de las fuerzas de orden público y ejército, traducido en la detención de 4.080 NNA, en el transcurso de tres meses, de los cuales 186 habrían sido puestos en prisión preventiva según los datos de la Defensoría Penal Pública.

Otro factor importante de analizar, es la crisis sanitaria mundial por COVID-19. Las medidas adoptadas que dicen relación con aislamiento social, permanencia en los hogares han traído consigo un aumento exponencial de las denuncias por

violencia intrafamiliar, llegando a ser hasta un 70% más en comparación con años anteriores (*Cuenta Pública e Informe Anual ,2019*).

Todo lo anterior, exige que el monitoreo y observancia de la Defensoría juegue un rol clave, detectando los abusos que pueden ser cometidos por parte de organismos que deben velar por el resguardo y protección de NNA, como también los posibles casos de vulneración que pueden ocurrir dentro de los hogares.

O4: Aumento de situaciones, requerimientos y demandas que evidencian vulneración de derechos de NNA.

A3: Desconocimiento ciudadano sobre los derechos de la niñez y la adolescencia.

Tecnológico.

La libertad y acceso a la información ha pasado a ser un papel clave en el desarrollo de las nuevas generaciones. Hace ya varios años se habla de los “nativos digitales”. Sin embargo, el uso de herramientas tecnológicas está condicionado de acuerdo a la accesibilidad que se disponga. A modo de ejemplo el 25,1 % de los NNA, pertenecientes al primer quintil no tienen acceso a internet. Esto refleja que un cuarto de la población más vulnerable, no accede a este recurso tecnológico, según las cifras de la última encuesta CASEN (2017).

Por otro lado, la reciente creación de la Defensoría demanda de herramientas tecnológicas que garanticen el mejoramiento continuo de su gestión y entreguen un sistema fidedigno de control, rendición de cuentas y transparencia hacia la ciudadanía. Al respecto, es posible mencionar que la organización se encuentra en proceso de levantamiento de información incorporando la tecnología como uno de los ejes principales para el desarrollo de su cadena de valor. “Esto se refleja en que el levantamiento de los procesos sustantivos institucionales, fue acompañado del diseño de un software que gestione el *back office* y la implementación de un software *erp* para los procesos de apoyo” (*Cuenta Pública e Informe Anual ,2019*).

O5: Implementar procesos y procedimientos basados en la nueva gestión pública.

Legales – jurídicos.

La Convención de los Derechos del Niño promulgada el 27 de septiembre de 1990, Decreto N°830, rige el quehacer de los organismos que se relacionan con el cuidado, protección, prevención, difusión y promoción de los derechos humanos de la niñez. La ley 21.067, que crea la Defensoría de la Niñez que determina su competencia y funciones basa su gestión en la Convención señalada. En conjunto con el Decreto N°15 del 18 de marzo de 2019, que aprueba los estatutos de funcionamiento de la Defensoría.

Además de la normativa interna que crea y aprueba el funcionamiento y la relación con las normativas internacionales que determinan las materias a regular y los derechos que deben ser cubiertos por las sociedades, la Defensoría de la Niñez cumple un rol preponderante frente a la creación de nuevas leyes que atiendan las garantías y necesidades que establecen los derechos de la niñez. Entre ellos es posible mencionar la intervención en los proyectos de ley que se encuentran en discusión y tramitación parlamentaria, como lo son: Proyecto de Ley sobre Reforma Constitucional en materia de garantías y derechos del niño, Proyecto de Ley que modifica la Carta Fundamental con el propósito de garantizar la protección de la infancia y adolescencia.

Es importante destacar, que la normativa establece la elección de la figura gerencial, por lo que es definida desde el exterior. A este cargo se postula por concurso público y es la Comisión de Derechos Humanos, Nacionalidad y Ciudadanía del Senado quien recibe las postulaciones. Quienes cumplen los requisitos, son oídos por dicha Comisión y luego de ello se propone un nombre al Senado, quien debe ratificar a la persona propuesta. Para ser ratificado, se debe contar con los votos a favor de dos tercios de los senadores en ejercicio.

O1: Organismos defensores de derechos humanos, son autónomos de la administración estatal.

A4: Límites y definiciones legales sobre los márgenes en la defensa de derechos de NNA.

A5: Designación de la figura directiva (Defensora/or), dependiente de variables políticas.

Medio ambiental.

El medio ambiente, la normativa existente y las diversas manifestaciones de la sociedad frente a la preservación del planeta han traído al escenario actual, la implementación de nuevos procesos, programas e iniciativas que pretenden afrontar este nuevo desafío por parte de las organizaciones. “La Política Ambiental chilena procura hacer sustentable el proceso de desarrollo, velando por “el derecho a vivir en un medio ambiente libre de contaminación, la protección del medio ambiente, la preservación de la naturaleza y la conservación del patrimonio ambiental” de acuerdo a lo que dicta la Ley sobre Bases Generales del Medio Ambiente” (Ley N°19.300).

El desarrollo sustentable del medioambiente es un tema que impacta directamente en el desarrollo integral de NNA, por lo tanto la Defensoría de Niñez, debe procurar que se mantengan las condiciones óptimas, levantando e informando cualquier situación irregular que afecte en este ámbito y en consecuencia la vida de los niñas, niñas y adolescentes, como fue el caso de Quintero y Puchuncaví, que involucró el bienestar y calidad de vida de NNA, lo cual desencadena una serie de acciones que esta Institución debe estudiar, con el objetivo de entregar protección y resguardo de los derechos de la niñez, pero también propiciar ambientes participativos donde se escuche la voz de los NNA, orientado en todo momento a velar por el interés superior del niño, niña y adolescente.

O6: Generar estudios e investigaciones guiados por los objetivos y metas sostenibles.

Luego de haber realizado el análisis de estos seis factores es posible identificar ciertas oportunidades y amenazas, que se describen en la siguiente Tabla 4:

Tabla 4. Matriz descriptiva de oportunidades y amenazas.

N°	Oportunidad/ Amenaza	Descripción	Variable
O1	Organismos defensores de derechos humanos, son autónomos de la	Organismos que defienden derechos humanos, como el Instituto Nacional de los Derechos Humanos, la Defensoría de la Niñez, se caracterizan por tener autonomía del Estado, desarrollando funciones propias de la	POLITICO/ LEGAL PESTEL -

N°	Oportunidad/ Amenaza	Descripción	Variable
	administración estatal.	Administración Público, pero sin la supervisión ni control directo del Estado.	
O2	Creación de leyes para la protección de derechos de NNA.	La organización tiene un rol técnico y de acuerdo a sus funciones puede participar en la discusión de políticas públicas en materias relacionadas con niñas, niños y adolescentes.	POLITICO - PESTEL
O3	Coordinación de actores claves en materia de derechos de NNA, para el uso eficiente de recursos.	La ley permite que la organización reciba aportes de terceros, lo que se presenta como una gran oportunidad de obtener recursos que puedan ser utilizados para la generación de los desempeños esperados.	ECONOMICO – PESTEL.
O4	Aumento de situaciones, requerimientos y demandas que evidencian vulneración de derechos de NNA.	Los estímulos externos y la situación país, permite que la organización pueda incidir e impactar en materias que revisten vulneración de derechos.	SOCIAL - PESTEL
O5	Implementar procesos y procedimientos basados en la nueva gestión pública.	Al ser una institución "joven" las nuevas corrientes y métodos de administración pública que se implementan en diversos servicios pueden ser utilizados en la organización.	TECNOLOGICO - PESTEL
O6	Generar estudios e investigaciones guiados por los objetivos y metas sostenibles.	Los estudios e investigaciones son las principales herramientas para ser un referente técnico sobre materias que involucren derechos de NNA, alinearse con objetivos discutidos a nivel internacional fomenta el posicionamiento de la organización.	MEDIO AMBIENTAL – PESTEL
A1	Crisis de desconfianza y legitimidad de las organizaciones públicas.	El contexto político y social de Chile, provoca que la labor de las instituciones públicas sea fuertemente cuestionada.	POLITICO - PESTEL
A2	Limitaciones presupuestarias para organismos dependientes de arcas fiscales.	Los principales recursos de la organización son otorgados por aportes estatales (Partida 50 "Tesoro Público").	ECONOMICO – PESTEL.

N°	Oportunidad/ Amenaza	Descripción	Variable
A3	Desconocimiento ciudadano sobre los derechos de la niñez y la adolescencia.	El conocimiento de la institución por parte de la sociedad es insuficiente.	SOCIAL PESTEL -
A4	Límites y definiciones legales sobre los márgenes en la defensa de derechos de NNA.	El poder judicial chileno, no posee las atribuciones para hacer eficiente y eficaz la detección, detención e imputación de cargos a personas que vulneren los derechos de NNA. La ley que crea la organización, entrega una amplia gama de funciones, dificultando la focalización de acciones.	LEGAL PESTEL -
A5	Designación de la figura directiva (Defensora/or), dependiente de variables políticas.	La defensora es electa según concurso público y luego votación del poder legislativo, específicamente el Senado. Además, La ley que rige el funcionamiento de la organización entrega amplias facultades al Defensor/a de la Niñez, lo que podría generar cambios de diseño institucional según la autoridad que este en el cargo.	LEGAL PESTEL -

Fuente: Elaboración Propia.

2.5.2 Análisis Interno.

El análisis interno, permite conocer los factores que se encuentran dentro de la organización y la descripción de sus actividades primarias y secundarias. Para dicho efecto se utiliza la herramienta de *cadena de valor* que se puede determinar según Thompson et al. (2012), como “una serie relacionada de actividades que crean valor, que se inicia con las materias primarias básicas que proporcionan los proveedores y continúa con una serie de actividades de valor agregado involucradas en la producción y marketing de un producto o servicio , terminando con los distribuidores que entregan los bienes o servicios terminados al consumidor final”.

A su vez, según Anthony Govindarajan (2008) “el análisis de la cadena de valor busca determinar en qué parte de las operaciones (del diseño a la distribución) la compañía puede incrementar el valor para los clientes o reducir los costos”. Por lo que, para efecto de la investigación realizar un análisis de las características internas es fundamental para determinar cómo se realizan las operaciones que permiten que se cumpla la propuesta de valor.

Entonces, para realizar el análisis interno se presenta un análisis de recursos y capacidades, sumado a un análisis de cadena de valor de la Defensoría.

2.5.3 Análisis de recursos y capacidades

Los recursos pueden ser una gran ventaja al momento de competir o incluso para generar los comportamientos para conseguir el logro de la estrategia, ya que, son determinantes al momento de generar ventajas y fomentar habilidades para el éxito de la empresa. De acuerdo a lo señalado por Thompson et al (2012), los recursos y las capacidades de una organización representan sus activos competitivos y son determinantes de su capacidad de competencia y de su habilidad de tener éxito.

Los recursos de la Defensoría de la Niñez se clasifican, pueden ser tangibles o intangibles se presentan a continuación se presentan en tabla 5.

Tabla 5. Recursos tangibles e intangibles.

Recursos tangibles	Recursos intangibles
<p>Recursos Físicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura: oficina central y sedes regionales. • Vehículos de la organización. • Infraestructura tecnológica. 	<p>Recursos humanos y capital humano:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipos especializados. • Capacitaciones. • Gestión del conocimiento.
<p>Recursos Financieros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presupuestos. • Donaciones. • Fondos concursables. 	<p>Marcas, imagen y activos de reputación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Sello Defensoría:</i> certificación, acreditación de cursos impartidos por la organización en materias de derechos de NNA. • <i>Posicionamiento como defensores de la niñez:</i> un referente técnico y experto en materias de derechos de NNA.
<p>Activos tecnológicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Software de la organización. • Base de datos del Observatorio. 	<p>Relaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones con agentes académicos (estudios e investigación). • Relaciones con agentes de Estado.

Recursos tangibles	Recursos intangibles
	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones con la sociedad civil organizada. • Relaciones con agentes privados.
Recursos organizacionales: <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas informáticos. • Sistema de reportabilidad. • Observatorio de la DNN. 	Cultura organizacional y sistema de incentivos: <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y experiencia adquirida por la institución. • Compromiso de los funcionarios.

Luego de conocer los recursos disponibles de la organización y siguiendo con el análisis interno, se presentan las capacidades de la Defensoría en tabla 6:

Tabla 6. Capacidades de la organización.

Capacidad	Descripción
Estudios e investigación.	La Defensoría de la niñez genera su propio contenido, es decir, es realiza estudios e investigaciones que son sustento teórico para conocer la situación de derechos de los NNA del territorio chileno. Además, de posicionar a la organización como un referente técnico sobre materias de niñez. Estos productos, además tienen la capacidad de promocionar y difundir la situación derechos, por lo que la capacidad cumple un rol transversal que impacta a diferentes procesos, dependiente de la orientación que tenga el estudio y/o la investigación. Finalmente es posible, que incluso impulsa a la organización a impartir cursos, talleres o charlas que a diferentes segmentos de beneficiarios.
Desarrollo de imagen de marca (posicionamiento)	Al ser una organización emergente, unos de los temas centrales que se han desarrollado es la posibilidad de tener personas con el conocimiento y especialización suficiente, para poder cumplir con un rol que involucre

Capacidad	Descripción
	<p>hacer de la organización un nombre preponderante cuando se trate y se busque un criterio sobre derechos de la niñez. Es así, como la organización posiciona su marca por el involucramiento directo y preocupación constante por la situación que viven los NNA, pero también, por la generación de alianzas, campañas y diversas jornadas de socialización y esparcimiento que fomentan el posicionamiento e importancia de la Defensoría.</p>
<p>Observancia y seguimiento</p>	<p>La observancia es un rol constante que desarrollan todos los funcionarios y funcionarios de la organización, es decir, el compromiso como defensores es 24/7 y se lleva practica a través de alertas sobre la situación de NNA, que puedan estar siendo vulnerados, como también existen sistemas que tienen parámetros para detectar estas situaciones, además existe un observatorio de derechos que a través de indicadores va reportando la situación actual de los niños, niñas y adolescentes. Por su parte, el seguimiento de los casos es constante y se da por cerrado un caso hasta agotar todas las instancias y potestades con las que cuenta la organización. Es así, como esta capacidad se convierte en una guía para el actuar de la organización y es una fuente más de información para determinar de manera oportuna situaciones que pongan en riesgo a NNA.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

Se presenta la cadena de valor en la Figura 8, con el propósito de visualizar para posteriormente describir las actividades primarias y secundarias de la Defensoría de la Niñez.

2.5.4 Cadena de valor

Según Porter (1982), señala que una empresa se hace de ventajas competitivas, no a nivel general, sino que a través de la identificación de las distintas actividades claves que desarrolla el diseño, innovación, producción, *marketing*, entrega de bienes y servicios.

En este apartado se presenta la cadena de valor de la Defensoría de la Niñez, posteriormente se reconocer las actividades primarias y secundarias que la componen y se explica la relevancia de cada y su vínculo con las diversas operaciones. De acuerdo a lo anterior, en figura 8 se presenta la cadena de valor de la Defensoría de la Niñez.

Figura 8. Cadena de valor Defensoría de la Niñez.



Fuente: Elaboración propia.

Actividades Primarias.

Porter (1982) sostiene que las actividades primarias comienzan con una logística de entrada, pasan a través de un proceso de operaciones y continúan hasta la lógica de salida. Por tanto, el análisis de las actividades primarias y secundarias se describen a través de tres dimensiones: entrada, operaciones y salida.

- 1. Observación y seguimiento:** es una de las actividades primarias más relevantes, se desarrolla de manera transversal para cada uno de los procesos y puede ser realizada en más de una ocasión dentro de la cadena de valor. Su propósito es observar y hacer seguimiento a la situación de los derechos de niños, niñas y adolescentes que viven en el país, con ello, generar acciones y recomendaciones orientadas a garantizar su pleno ejercicio. El objetivo de este proceso es llevar a cabo la función de la

organización, como Defensoría autónoma de derechos humanos, técnica especializada en materias de niñez y adolescencia, de monitorear y lograr el cumplimiento, por parte del Estado de Chile y los organismos o instituciones responsables de intervenir cuando se perpetre lo establecido en la normativa que hoy en día asiste y garantiza el respeto de los derechos de la niñez y adolescencia. Al ser una constante, el proceso se nutre de diversas fuentes de información, que impactan a gran parte de los procesos que lleva a cabo la Defensoría, donde por ejemplo se encuentra las visitas institucionales o centros, misiones de observación, obtención y sistematización de información primaria y secundaria, realización de estudios y seguimiento legislativo del Estado.

- 2. Gestión de hallazgos e información:** Este es un proceso transversal que permite definir y priorizar las acciones que la Defensoría de la Niñez implementará para responder a la situación de los derechos de niños, niñas y adolescentes en el territorio chileno. Su propósito es sistematizar la información derivada de antecedentes y/o hallazgos de todos los procesos sustantivos que emanan de la institución. Si bien todos los productos que genera la Defensoría de la Niñez pueden ser derivados de este proceso, ciertos hallazgos necesitan de una respuesta amplia e integral, que muchas veces incluye más de un instrumento institucional, de este proceso se derivan los proyectos institucionales.
- 3. Protección especializada:** se realizan las actividades que permitan que la organización sea el intermediador entre NNA y el Estado, cuando ocurran sucesos que representen un riesgo de vulneración de derechos de la niñez y adolescencia. Este proceso se desarrolla mediante la gestión de solicitudes que provienen de niños, niñas y adolescentes, la ciudadanía en general, organismos estatales, privados o cuando la propia Defensoría, se hace participe en una situación en la que considera relevante la pertinencia de su intervención, actuando como defensor, protegiendo y exigiendo que el Estado reestablezca en forma íntegra los derechos vulnerados. Las solicitudes se derivan en i) gestión de requerimientos por vulneración de derechos y ii) gestión de casos, la primera se basa en la respuesta hacia solicitudes de intervención a la cual se puede dar una respuesta o atención inmediata. Y la segunda se refiere a requerimientos que involucran la existencia de

parámetros establecidos que dan cuenta de una vulneración de derechos y que, por lo mismo, es clasificado con una determinada complejidad y urgencia transformándose en un caso.

4. Intermediación y restitución de derechos: En el desarrollo de este proceso se observan una serie de subprocesos, los que contribuyen en el desarrollo íntegro del organismo, es decir, el resultado no se genera a través de una acción determinada, sino que se define a partir de las materias que se encuentren contenidas en la logística de entrada. Lo anterior, se puede describir en:

- Presentaciones oportunas y eficaces, luego de recibir el insumo de entrada se efectúan denuncias ante los organismos competentes sobre casos de vulneración de derechos, crímenes o simples delitos cometidos contra NNA. Esto se realiza a través de: i) preparar y sustentar jurídicamente las presentaciones por escrito que contengan opinión, observaciones, o sugerencias en los casos y materias de competencia de la Defensoría. ii) deducción de recursos de amparo y protección. iii) ejercer querellas y acciones criminales que coadyuven en el proceso de investigación y juzgamiento de los delitos que afecten a NNA. En el caso de hechos que revistan vulneración de los Derechos Humanos, los antecedentes se ponen a disposición del Instituto Nacional de Derechos Humanos.
- Se visitan los centros de privación de libertad, centros de residenciales de protección o cualquier otra institución, incluyendo medios de transporte. De ellas se generan informes que contengan; la descripción de la situación general observada, el registro de eventuales vulneraciones de derechos y las recomendaciones respectivas a los organismos competentes, sin perjuicio de denunciar hechos que constituyan delito.

5. Difusión y promoción: La Defensoría de la Niñez realiza acciones sistemáticas para potenciar el conocimiento de los derechos y garantías de NNA, asegurando su efectivización en todos sus espacios de desarrollo. A través de la difusión y promoción de los derechos. La organización pretende generar un cambio cultural en el país, utilizando todas las plataformas

disponibles y con una participación activa de sus sedes regionales en actividades tales como:

- *Difusión:* dar a conocer o comunicar a la sociedad el contenido disponible que se relacione con los derechos humanos de niños, niñas y adolescentes.
- *Promoción:* se despliegan acciones organizadas y planificadas, comunicacionales, educativas y de marketing con el propósito de concientizar a diferentes públicos objetivos sobre los derechos humanos de niños, niñas y adolescentes para impulsar un cambio de conducta con respecto a esta materia.
- *Formación:* se entregan habilidades y competencias, transmitir contenido experiencial y técnico, con el fin de aumentar el conocimiento de los derechos humanos de niños, niñas y adolescentes y garantizar su ejercicio.
- *Participación:* generar espacios seguros para la escucha activa y sistematización de las opiniones de niños, niñas y adolescentes que deseen participar voluntariamente y lograr incidencia en los asuntos que les afecten.

Actividades Secundarias o de Apoyo.

La descripción de los siguientes procesos es vital para el funcionamiento de las actividades primarias. Si bien estas actividades no son propias del servicio final, mejoran y facilitan la entrega oportuna y eficaz de este. Entonces, podemos describir actividades de apoyo como:

- 1. Gestión del capital humano:** se refiere al área de personas que se enfoca en transmitir las declaraciones estratégicas de la organización, con el propósito de impregnar cada lugar de la Defensoría con el rol de protectores de los derechos de la niñez. Además, ejecuta el plan de capacitación que se pretende promover a los funcionarios y funcionarias de la organización, con el propósito de impartir conocimiento de acuerdo a la funcionalidad que tiene cada una de las unidades. También, alinea las inducciones del Defensor/a respecto a la comunicación de la estrategia y las diversas charlas de inducción que se hacen durante un año. Por su parte, se encarga de

seleccionar y reclutar al personal idóneo para el desempeño de funciones que contribuyan con el cumplimiento de la misión. Y en la misma línea, realiza protocolos y estándares que orientan los comportamientos del personal y propician la una cultura basada en las creencias declaradas anteriormente.

2. **Desarrollo institucional:** es una actividad secundaria que impacta a todos los niveles de la organización, ya que, determina los lineamientos y las nuevas ideas que adopta la organización en el mediano y corto plazo, siendo un área estratégica que actualmente tiene un rol secundario por estructura organizacional, pero que realiza las labores que tienen que ver directamente con insumos para que se desarrollen los objetivos a través del cumplimiento de metas. Esta actividad es una mixtura entre el control de gestión que existe hasta el momento en la organización y un área que se dedica a revisar las operaciones, determinar los procedimientos y detectar puntos críticos, para así contribuir desde oportunidades de mejoramiento a aquellos procesos que carecen de efectividad al momento de ser evaluados frente a la contribución que tienen para generar los productos que determina críticos la organización.
3. **Administración y finanzas:** esta área tiene radicado una gran tarea de soporte y tiene dentro subáreas que se dedican a la realizar actividades específica según la materia, por ejemplo, aquí se ejecuta la asignación de recursos financiero, el control presupuestario, las rendiciones de cuentas, control de gasto y la creación del plan anual de compras, además de llevar los registros contables, de acuerdo a los propios requerimientos de la organización como de entes auditores externos.
4. **Logística, abastecimiento y servicios generales:** estas actividades se realizan para garantizar el funcionamiento de la organización, si es que no se generan o se tiene problema con ellas, se puede poner el riesgo el funcionamiento. La labora principal de este de conjunto de actividades se puede resumir como la que se encarga de proveer todo lo necesario para el para las áreas funcionales cuenten con los recursos necesarios para la ejecución de su trabajo.

Del análisis interno presentado, se pueden desprender las siguientes fortalezas y debilidades de la organización.

Tabla 7. Matriz descriptiva de fortalezas y desventajas.

N°	Fortaleza/ Desventaja	Descripción	Variable
F1	Eficiencia de las funcionarias(os) en el desarrollo de sus funciones.	<i>La organización cumple con las funciones encomendadas, a pesar de tener un presupuesto muy limitado.</i>	Cadena de valor – Gestión del Capital Humano.
F2	Referentes técnicos expertos en materias de derechos de NNA.	<i>La organización cuenta con los recursos y capacidades, para entregar orientaciones de carácter técnico.</i>	Recurso y Capacidad – Estudios e investigación.
F3	Procesos claves formalizados.	<i>Desde su creación la organización ha dispuesto sus esfuerzos en la formalización de procesos que entreguen valor a los productos entregados.</i>	Cadena de valor – Desarrollo institucional
F4	Atracción y retención de talentos por misión organizacional.	<i>Es una organización con un rol trascendente para la sociedad, lo que genera compromiso y motivación vinculados a la misión institucional.</i>	Cadena de valor – Gestión del Capital Humano.
F5	Capacidad de generar conocimiento público en derechos de NNA, mediante estudios e investigación.	La organización es fuente de conocimiento en materias específicas de derechos humanos de NNA, debido al desarrollo de estudios e investigaciones.	Capacidad – Estudios e investigación.
D1	Altos niveles de exigencia y presión a equipos de trabajo por falta de dotación.	<i>Equipos de trabajo sobrecargados por falta de recursos económicos para contar con la dotación necesaria.</i>	Cadena de Valor/ Capacidades / Observancia y seguimiento.
D2	Escasa presencia en el territorio nacional.	<i>No existe representación de la organización en todo el territorio nacional, lo que deja fuera a parte de la población más extrema y/o rural.</i>	Cadena de Valor – Logística abastecimiento y Servicios Generales.
D3	Alto costo para medir resultados e impactos organizacionales.	<i>Si bien existen datos e información, se requiere mayor sistematización de los registros. Por otra parte, los recursos actuales son insuficientes para medir el impacto organizacional.</i>	Cadena de Valor – Desarrollo Institucional.
D4	Comunicación interna inmadura.	<i>Aun cuando se ha diseñado la organización con enfoque de procesos, sigue existiendo trabajo en estancos e importantes oportunidades de mejora en la comunicación interna.</i>	Cadena de Valor – Desarrollo Institucional.
D5	Dependencia de la figura gerencial por sobre la institucional.	<i>A pesar de que existe un posicionamiento institucional, este se percibe como insuficiente para generar la persuasión requerida, así también la imagen e identidad de la organización está muy ligada a la figura de la Defensora de la Niñez.</i>	Cadena de valor – Gestión del Capital Humano.

Fuente: Elaboración Propia.

2.6 Identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Los análisis internos y externos planteados anteriormente han permitido identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenaza, visibilizando los factores esenciales para la planeación estratégica. Siendo posible desprender que el análisis FODA no sólo permite la identificación con las competencias distintivas de una corporación, es decir, las capacidades y los recursos específicos que una empresa posee y la forma más eficaz de utilizarlos, sino también identifica las oportunidades con que la empresa cuenta y como usarlas, sino también identificar las oportunidades que la empresa no es capaz de aprovechar en el momento, producto de la falta de recursos adecuados (Thompson et al., 2018).

La herramienta FODA cuantitativo permite ver en qué forma interactúan cada uno de los factores identificados y las relaciones que tienen frente al desarrollo de los objetivos de la organización. La herramienta según Cancino (2012) “ha demostrado ser de gran valor para las organizaciones, en particular en la información que entrega para realizar una Planificación Estratégica institucional”.

Para aplicar esta herramienta se realizó una encuesta a la plana directiva de la Defensoría de la Niñez, el cuestionario fue aplicado mediante la respuesta de una encuesta digital (Ver en Anexo 1), que mide la evaluación de variables, de acuerdo al criterio de cada directivo/a. Las variables evaluadas, fueron escogidas a raíz de lo que arrojó el estudio interno y externo que se aplicó en los apartados anteriores a la organización y posterior a las jornadas de trabajo que se mantuvieron con la encargada de desarrollo institucional, quien determinó cuáles eran los aspectos que tenían una mayor relevancia con la estrategia, por lo tanto, que debían ser evaluadas en la herramienta aplicada, y así poder determinar objetivos que tuvieran un impacto directo con el desarrollo de la misión.

La encuesta es evaluada por una escala de Likert del 1 a 7, donde 1 es “totalmente en desacuerdo” y 7 es “totalmente de acuerdo”. Es importante señalar que, la evaluación de los resultados es mediante la metodología de FODA Cuantitativo, que según Cancino (2012), se debe aplicar de la siguiente manera:

Cuadrante Fortalezas vs Oportunidades. Se debe puntuar según cómo la fortaleza permite aprovechar la oportunidad. Si su puntuación es alta (7) la relación

entre la fortaleza y la oportunidad está altamente influenciada para tomar ventaja de ella por lo que, en este cuadrante, es preferible notas altas.

Cuadrante Fortalezas vs Amenazas. En este cuadrante la puntuación está relacionada con la posibilidad de que la fortaleza permita enfrentar una amenaza. Si se valora con una calificación alta, entonces, la fortaleza está en una posición favorable para enfrentar la amenaza. En este cuadrante también es preferible notas altas por sobre las bajas.

Cuadrante Debilidades versus Oportunidades. La puntuación está relacionada en cómo una debilidad no permite aprovechar una oportunidad. Puntuaciones altas indican que la debilidad no permite tomar ventaja de la oportunidad. Por el contrario, una puntuación baja indica que la debilidad no afecta la ventaja de esa oportunidad. A diferencia de los cuadrantes anteriores, aquí se prefieren valores bajos.

Cuadrante Debilidades vs Amenazas. La puntuación de este cuadrante se relaciona respecto cómo la debilidad permite que se active la amenaza. En este caso, calificaciones altas indican que la debilidad permite que se active la amenaza y, por el contrario, calificaciones bajas señalan que la debilidad no activa la amenaza. En este cuadrante también se prefieren niveles bajos de puntuación.

Respecto a lo señalado por Cancino (2012), se presenta en figura 9 el FODA cuantitativo con los promedios aplicados del total de encuestados y los resultados son los siguientes.

2.6.1 FODA Cuantitativo de la Defensoría de la Niñez.

VARIABLES FODA	O1: Organismos defensores de derechos humanos, son autónomos de la administración estatal.	O2: Creación de leyes para la protección de derechos de NNA.	O3: Coordinación de actores claves en materia de derechos de NNA, para el uso eficiente de recursos.	O4: Aumento de situaciones, requerimientos y demandas que evidencian vulneración de derechos de NNA.	O5: Implementar y procesos procedimientos basados en la nueva gestión pública.	PROMEDIO	Crisis desconfianza de y legitimidad de las organizaciones públicas.	A2: Limitaciones presupuestarias para organismos dependientes de arcas fiscales.	A3: Desconocimiento ciudadano frente al rol de la Defensoría de la Niñez.	A4: Límites y definiciones legales sobre los márgenes en la defensa de derechos de NNA.	A5: Designación de la figura directiva (Defensora/or), dependiente de variables políticas.	PROMEDIO
F1: Eficiencia y eficacia de las funcionarias(os) en el desarrollo de sus funciones.	5	7	7	6	7	6,4	6	6	5	5	5	5.4
F2: Referentes técnicos expertos en materias de derechos de NNA.	7	6	7	3	3	5.2	5	3	7	6	4	5.0
F3: Procesos claves formalizados.	7	3	6	6	7	5.8	4	5	6	4	7	5.2
F4: Atracción y retención de talentos por misión organizacional.	5	4	6	5	6	5.2	2	4	6	6	3	4.2
F5: Capacidad de generar conocimiento público en derechos de NNA, mediante estudios e investigación.	7	5	7	5	4	5.6	4	2	7	5	3	4.2
PROMEDIO	6.2	5.0	6.6	5.0	5.4		4.2	4.0	6.2	5.2	4.4	
D1: Altos niveles de exigencia y presión a equipos de trabajo por falta de dotación.	7	6	6	6	6	6.2	2	5	4	4	4	3.8
D2: Escasa presencia en el territorio nacional.	6	4	7	5	4	5.2	5	4	7	5	6	5.4
D3: Alto costo para medir resultados e impactos organizacionales.	7	2	7	7	6	5.8	7	6	7	7	6	6.6
D4: Comunicación interna inmadura.	5	2	5	4	7	4.6	3	4	3	3	6	3.8
D5: Dependencia de la figura gerencial por sobre la institucional.	6	2	7	5	4	4.8	6	2	2	4	7	4.2
PROMEDIO	6.2	6.4	6.4	5.4	5.4		4.6	4.2	4.6	4.6	5.8	

2.6.2 Fortalezas v/s oportunidades.

En este primer cuadrante podemos identificar que la F1 nos permitiría aprovechar las oportunidades descritas. En segundo lugar, se encuentra la fortaleza que describe la comunicación que existe con NNA en cuanto a proporcionar material y herramientas que sean de fácil acceso y entendimiento para NNA. Por otro lado, podemos apreciar que la F2 referente al patrimonio propio de la organización, no permite potenciar, ni tomar ventaja de las oportunidades descritas, siendo que la independencia que existe frente a la adquisición de activos financieros y no financieros para el desarrollo de los procesos estratégicos es sumamente relevante para el desarrollo y posicionamiento de cualquier entidad público o privada. En el conjunto de oportunidades, se puede desprender que las más factibles de desarrollar son las O1 y O3, que relatan la incidencia que tiene el set de fortalezas con respecto a la participación de NNA en redes sociales, en conjunto con el posicionamiento de la Defensoría de la Niñez, frente a organizaciones estatales, civiles y la sociedad en su conjunto.

Para el conjunto de oportunidades descrito, la *F1: Eficiencia y eficacia de las funcionarias(os) en el desarrollo de sus funciones* es la más importante, permitiendo que se aprovechen gran parte de las oportunidades, esto se relaciona a el compromiso que muestran los funcionarios y funcionarias de la organización. Por su parte, la *F3: Desarrollo de procesos operacionales*, es una variable bien evaluada, transformándose en una fortaleza transversal, ya que permite que se aprovechen un conjunto de oportunidades, tales como la *O1: Autonomía de la Administración del Estado* y la *O5: Implementar procesos y procedimientos basados en la nueva gestión pública*. Ambas oportunidades son aprovechadas por la F3.

También, es posible señalar que la F1, propicia que las oportunidades puedan penetrar y ser tomadas por los trabajadores de la organización, ya que, se ve que, según la evaluación de los directivos, esta fortaleza puede tomar incluso el conjunto de oportunidades, para ser aprovechadas, visto de otro modo, la alta capacidad de trabajo que tienes los miembros de la organización,

2.6.3 Fortalezas v/s Amenazas.

En el segundo cuadrante de observa nuevamente la F1 referente a la autonomía e independencia con la que la Institución cuenta, proporciona una mínima ventaja con respecto al resto de fortalezas para enfrentar las amenazas indicadas, pero

también es posible observar que no existe un factor determinante para concluir una característica distintiva que contrarreste las amenazas. Algo muy similar al apreciar las amenazas donde destacan A1 y A3, siendo posibles amenazas a estudiar por parte de la organización, además ambas están vinculadas a la vulneración de derechos de uno de los principales ejes estratégicos a combatir por parte de la Defensoría de la Niñez. Por su parte, tanto A2: *Amplitud de funciones y limitaciones legales* y A5: *Alteración de la estructura organizacional de la Defensoría de la Niñez*, amenazas que impactan directamente con el desarrollo de oportunidades, dentro de los cuadrantes son evaluadas con notas muy bajas, involucrando en gran medida a fortalezas que se vinculan con potenciar el capital humano o desarrollar nuevas fuentes de conocimiento.

2.6.4 Debilidades v/s oportunidades.

Como se puede evidenciar, no es posible concluir que alguna debilidad impida que se aproveche una oportunidad. Si bien, D3 podría ser un factor de análisis a mediano plazo, al referirse a la inexistencia de metas e indicadores de gestión por el momento no es consistente para determinar que este repercutiendo en la concreción y/o aprovechamiento de una oportunidad. A su vez, se destaca la baja puntuación de la variable D1 que hace referencia a las limitaciones presupuestarias que expone la organización, donde sus ingresos son sustentados por arcas fiscales. Aun así, dicha debilidad no repercute en forma preocupante para la explotación de las oportunidades. Finalmente, se puede deducir que el posicionamiento institucional (O3), no se verá negativamente influenciada en su desarrollo por las debilidades señaladas.

2.6.5 Debilidades v/s Amenazas.

Finalmente, en este cuadrante se advierte que las ponderaciones más altas D1 y D4, son aquellas que pueden activar una o más amenazas. Lo que puede ser una incidencia a estudiar puesto que ambas se relacionan, ya que las limitaciones presupuestarias y la escasa presencia de la organización dentro del territorio nacional puede condicionar el cumplimiento de objetivos de la Institución, tendiendo a tener una relación causal, estimando que sin recursos es muy complejo que cualquier organización expanda su alcance para la entrega de sus servicios. En paralelo, la D1, que alude a la distribución orgánica, no será un factor relevante para activar dichas amenazas, lo que permite deducir que la falencia que se observa en cuanto a la composición de la estructura organizacional, no es un estimulante para activar las

amenazas descritas. Por último, y al igual que el resultado de cuadrantes anteriores la variable vulneración de derechos, en cualquiera de sus posibles tipificaciones es un factor fundamental al momento de diseñar nuevos lineamientos para el desarrollo de los objetivos organizacionales y el cumplimiento de la misión.

2.7 Formulación de Estrategia.

En concordancia con lo elaborado en capítulos anteriores, desde la descripción de la organización hasta el análisis estratégico, apreciando todos los entornos e identificando las variables que establecen fortalezas y debilidades, a partir de la composición interna, en base a comprender el desarrollo de actividades mediante distintos recursos y capacidades, como a su vez exponer las posibles circunstancias que entrega el ambiente externo que se desprenden del estudio de sus diferentes variables, es factible presentar una cadena de valor a partir de la descripción de los atributos que compone la industria. Posteriormente de acuerdo a la evaluación respecto de referentes del negocio, se expone la situación presente en contraste con lo que se quiere alcanzar en un futuro. Lo anterior será generado por la elección de los atributos claves de la organización, para posteriormente integrar la propuesta de valor de la organización. La selección de dichos atributos y el planteamiento de la propuesta de valor se sustentan en el análisis e impacto que genera cada atributo elegido frente a las variables identificadas en el análisis FODA, además de conocer como cada uno de ellos impacta en las creencias y valores de la organización. Finalmente se desarrollan algunos factores para determinar la estrategia.

2.7.1 Análisis de la curva de valor y selección de atributos clave

Esto comienza con la descripción de una serie de atributos que son parte de lo que valoran los clientes, en este caso los usuarios que acceden a las acciones y/o servicios de la organización en comparación con otros atributos que componen los referentes de la industria con el propósito de identificar atributos claves para la composición de la propuesta de valor.

Los atributos se componen de una serie de características del servicio como su calidad, acceso y el tiempo que demora el cliente en satisfacer su necesidad (Kaplan y Norton, 2014). Por lo tanto, es necesario identificar y describir cada uno de los atributos que componen la investigación de los referentes de la industria. A continuación, se describe brevemente cada uno de ellos:

1. **Orientación:** se asocia a las acciones que la organización puede establecer frente a un hecho que implique la vulneración de un derecho de NNA. Lo que involucra que funcionarios especializados entreguen todo tipo de asistencia frente a las posibles problemáticas y decisiones que implican estar frente a la presencia de una transgresión de derechos, por ejemplo: entidades gubernamentales a las cuales acudir, procesos a realizar, instancias en las cuales la organización puede representar los intereses del demandante o sólo acompañar el proceso.
2. **Cobertura:** se refiere a la disponibilidad del servicio en cada zona del país, contemplando el tipo de modalidad (presencial o remota).
3. **Calidad de la información:** determina que tan importante es la información que entrega la organización frente a los temas de su competencia. Respecto de investigaciones, estudios, infografías, estadísticas u otros insumos que sean fuentes de información y/o herramientas para el cliente y los grupos de interés.
4. **Canales de Comunicación:** se refiere a la forma de comunicar y expresar las acciones y los comportamientos de la organización de acuerdo a los objetivos propuestos. Visto de otra manera, serán los canales de comunicaciones la forma para traspasar la postura y reacción de la organización frente a materias orientadas a la difusión y promoción de los derechos de la niñez, como también frente a situaciones que sean posibles sucesos de violación de derechos de la niñez.
5. **Funcionarios especializados:** son aquellos asociados a la experiencia y el conocimiento que los integrantes de la organización posean al momento de entregar algún tipo de recomendación frente a una temática en especial. Por ejemplo, asesoría en materias de representación judicial.
6. **Transparencia:** se refiere a que la información de las actividades de organismos públicos y que en general representan temas relevantes para la ciudadanía. sea creada y se encuentre a disposición de todo interesado/a, con las excepciones que limita el marco normativo, oportunamente y en formatos de datos abiertos, sin márgenes de reutilización.

- 7. Intervención oportuna:** supone poner permanente atención a las circunstancias, anticipar los cambios del contexto social, advertir en forma temprana las situaciones de emergencia y lograr que los órganos competentes resuelvan con prontitud sobre la contingencia, favoreciendo de manera efectiva el desarrollo integral y armonioso de NNA, protegiendo su interés superior.
- 8. Intervención pertinente:** se refiere a la capacidad de anteponerse a situaciones que puedan generar algún tipo de incidencia sobre los derechos humanos de la niñez. En otras palabras, se puede explicar cómo la capacidad de tiene la organización a encontrarse en el momento y lugar que se necesita. reaccionando oportunamente. El propósito es generar estándares en el comportamiento de entidades públicas, privadas y la sociedad en su conjunto frente a la protección de un derecho.
- 9. Fácil acceso:** se asocia al grado de dificultad para acceder, por parte de niños, niñas y adolescentes del país, como así también para los adultos que requieran orientación o ayuda, las instituciones del Estado, la sociedad civil y la ciudadanía en general, siendo fundamental la posibilidad de recurrir siempre y en forma sencilla a los servicios que pueden brindar estas organizaciones.
- 10. Protección:** se refiere a las capacidades de las organizaciones como defensoras y garantes de los derechos de niños, niñas y adolescentes. Lo anterior, implica desarrollar la capacidad de velar porque las demandas sean escuchadas y el Estado restablezca íntegramente los derechos vulnerados. También comprende la capacidad de la institución de responder eficazmente los interesados en relación a acciones que permitan proteger, seguir y sancionar los actos que atenten contra el resguardo de los derechos humanos de la niñez.
- 11. Participación:** se refiere a que la organización genere instancias que propicien y difundan la presencia activa de los diversos grupos de interesados, apuntando a que la participación sea uno de los sustentos del aprendizaje respecto de la entrega de los productos finales, siendo los demandantes los principales colaboradores en la creación de acciones concretas que permitan cumplir con los desafíos propuestos.

12. Infraestructura: se refiere a la capacidad que tiene la organización para contar con las dependencias necesarias para el desempeño de sus funciones, en cuanto a capacidad de atención, acceso y cercanía de los interesados.

Ahora bien, con el propósito de comparar los atributos de acuerdo a los diversos referentes y la Defensoría de la Niñez se propone escala evaluación, ver Figura 10. escala de Likert.

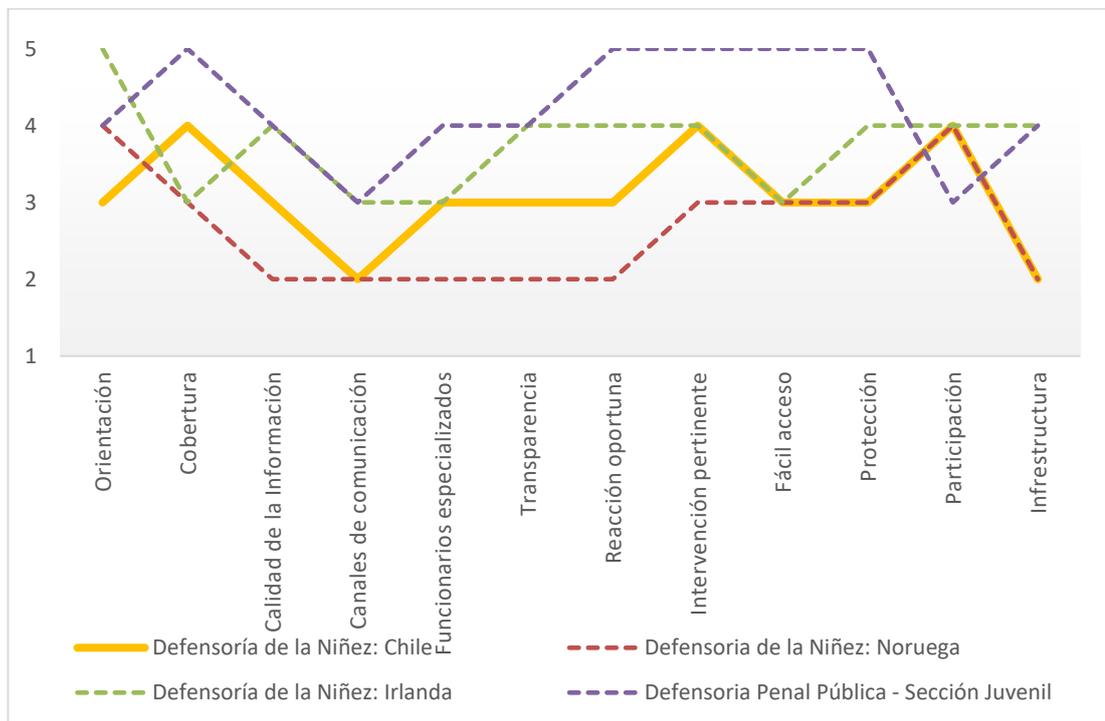
Figura 10. Escala de Likert (1 a 5).

Evaluación	Descripción
1	No se desarrolla
2	No cumple
3	Cumple medianamente
4	Cumple
5	Cumple completamente

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la escala propuesta, se evalúa a la Defensoría de la Niñez y a sus referentes; *Defensoría de la Niñez de Irlanda, Defensoría de la Niñez Noruega, Defensoría Penal Pública – Sección Juvenil* respecto del cumplimiento, desarrollo y/o presencia de los atributos descritos en la curva de valor (ver Figura 11), que “constituye la representación gráfica del desempeño relativo de una compañía en los referente a las variables de la competencia en su industria” (Kim y Mauborgne, 2015).

Figura 11. Curva de valor Defensoría de la niñez y sus referentes.



Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente sección, se seleccionan los atributos claves, que representan los componentes de la propuesta de valor de la organización. También, se sustentan de acuerdo a las herramientas que proponen los autores Kim y Mauborgne (2015).

2.7.2 Selección de atributos clave

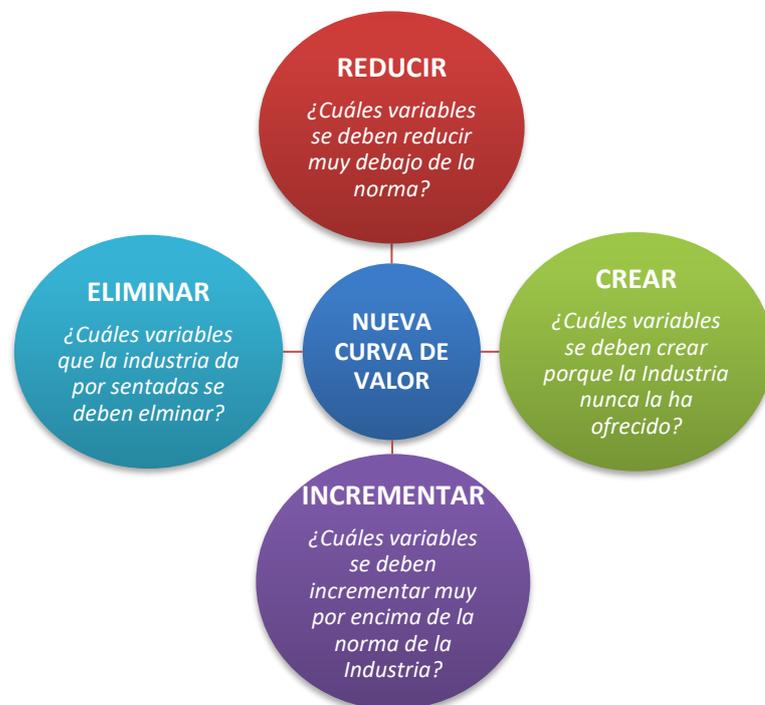
Luego de exponer todos los atributos que componen los referentes de la industria de la Defensoría de la Niñez, es necesario analizar cada uno de ellos con el propósito de seleccionar los que se ajusten al cumplimiento de la propuesta de valor. Para ello es importante primero definir, que las organizaciones descritas se encuentran dentro de un ambiente donde no existe la competencia, es decir, las instituciones públicas del Estado u otros entes que actúen frente a la protección, difusión y promoción de derechos de la niñez, persiguen una rentabilidad social que se basa en optimizar el uso de los recursos y las capacidades en el accionar de actividades y procesos con el objetivo de garantizar el bienestar común de la sociedad. Es por ello que la competencia entre mercados o grupos referentes no tiene sentido, sino más bien la colaboración y el traspaso de experiencia con el objetivo de generar asociaciones claves que permitan entregar un servicio integral a la ciudadanía.

Por lo tanto, es posible considerar la reformulación de los esfuerzos frente al pensamiento de océano azul, donde si bien la industria defensora de los derechos

de la niñez existe y se encuentra vigente, es posible que se posicione en espacio desconocidos del mercado. Según Kim y Mauborgne (2015), “los océanos azules se definen como espacios de mercado no aprovechados y por la creación de demanda y oportunidades para el crecimiento altamente rentable”, si esto se traspasa a la Defensoría de la Niñez, se puede entender como la posibilidad de la organización a navegar en una industria donde si bien las reglas están definidas por la normativa, la demanda y oportunidades que genera la necesidad de contar con el servicio permiten que la selección de atributos se estime en base a un océano libre de competencia, en el que sólo importe la construcción de una organización que potencie sus cualidades, para cumplir con su propuesta de valor.

Ahora bien, en base a los atributos seleccionados en la sección anterior y observar cómo fluctúan sus ponderaciones en comparación con sus referentes, entendiendo que la industria considera cada uno de ellos como claves, se eligen las características fundamentales para la creación y cumplimiento de la propuesta de valor, utilizando el esquema de las cuatro acciones, tal como se aprecia en la Figura 12, respondiendo a las interrogantes descritas.

Figura 12. Esquema de las cuatro acciones.



Fuente: Kim y Mauborgne (2015)

1. *¿Cuáles variables que la industria da por sentadas se deben eliminar?*

De acuerdo, a la descripción de los atributos que componen a los referentes de la Defensoría de la Niñez, es posible señalar que ninguna de las variables que han girado alrededor de la institución pueden ser eliminadas, teniendo en cuenta que ninguna de ellas en sí mismas, ha perdido valor en el tiempo o provoca que la organización pierda valor. A su vez, es indispensable señalar que las organizaciones que tienen una misión pública, donde el fin último es entregar un servicio que fomente el bienestar común, en un ambiente en que los recursos son completamente escasos dependiendo en muchas ocasiones de los intereses políticos de los gobiernos de turno, respecto de su plan de gobierno y promesas de campaña.

Por lo tanto, uno, más de uno o todos los atributos antes descritos pueden ser potenciados dependiendo de la coyuntura que viva el país; demandas sociales, necesidad de servicios, nuevas políticas públicas, no siendo viable en ningún caso eliminar uno de los factores.

2. *¿Cuáles variables se deben reducir muy debajo de la norma?*

Siguiendo con el argumento de la pregunta anterior, resulta complejo reducir un atributo para salir de nuevo a la industria y ser parte de un grupo de referentes que tiene por objetivo mejorar cada día la entrega de sus servicios. Sin embargo, al momento de mirar cada uno de los atributos, se puede señalar que, si algunos pueden ser reducidos, con el propósito de mantener o aumentar otros, generando la eficiencia de otros factores, es decir, existen atributos como la **orientación** que puede ser reducido para propiciar que el capital humano se enfoque en la generación de procesos que motiven a los funcionarios a desarrollar plataformas, manuales y guías, impulsando las atribuciones de otro factor como es el fácil acceso.

Asimismo, es posible reducir el atributo **transparencia**, ya que tanto la normativa vigente y las entidades públicas como el Consejo para la Transparencia, tienen la función de velar y supervisar que lo referente al acceso a la información pública; datos, documentos, proveedores y todo lo relacionado con la gestión y el gasto público, se encuentre a disposición de la ciudadanía.

3. *¿Cuáles variables se deben incrementar muy por encima de la norma de la industria?*

Respecto de los puntos a incrementar, se señala que los atributos seleccionados tienen una variable en común, que es el rol y posición de la Defensoría de la Niñez, frente a su propósito central. Dicho de otro modo, son las creencias de la organización las que pueden propiciar el incremento de estos factores, ya que siguen principios fundamentales y sustentan la razón ser, es decir, la existencia de la organización. Por consiguiente, las variables a incrementar son:

Cobertura: si bien la Defensoría de la Niñez, está al servicio de niñas, niños y adolescentes en todo su territorio, impulsando la inauguración de nuevas macro zonas en distintos territorios de Chile. Es necesario incrementar cada día más el alcance que tiene la organización, dotando cada territorio de funcionarios capacitados, generando además posicionamiento y fidelización de la comunidad, frente a los servicios entregados.

Calidad de información: uno de los recursos claves de la organización es generar insumos que permitan detectar, influencias, tendencias, características, descripciones y hechos que relaten algún tipo de incidencia que involucre la acción de la Defensoría de la Niñez. Dichos insumos, además serán herramientas que permitan enfocar los esfuerzos de la organización y den paso a la identificación de nuevas oportunidades para la organización. Asimismo, los estudios y la investigación entregan una base teórica y argumentada sobre fenómenos que se vinculan a derechos humanos de la niñez, sumado a la difusión y promoción de estadísticas, datos, entre otros que acerquen la organización a la ciudadanía.

Canales de información: los canales de información se encuentran en constante desarrollo por parte de la institución, donde se cuenta con redes sociales activas, página web e infografía con acceso para toda persona con conexión a la web. Ahora bien, esto no es suficiente considerando que la organización debe llegar a cada lugar donde no conozcan su función y/o existencia, siendo los canales de comunicación el medio para desplegar toda la información relevante para la sociedad.

Funcionarios especializados: debido al amplio ámbito de acción de la organización, que se resume en tres ejes principales; protección, difusión y promoción de derechos de la niñez. Es necesario contar con personal especializado en cada área, ya que como se puede desprender de los ejes señalados se necesita la especialización y las competencias técnicas de profesionales que entreguen solvencia a la gestión integral de la organización. Sumado a esto, es relevante

mencionar que estos ejes se mueven dentro de las actividades primarias de la organización, siendo igual de trascendental contar con personas especializadas para las actividades secundarias o de apoyo, mediante la capacitación constante y la selección de capital humano idóneo para cada centro de responsabilidad o unidad.

Intervención pertinente: la pertinencia impacta sobre la respuesta acorde al nivel de vulneración que se evidencia en algún derecho de la niñez, por lo tanto, es fundamental incentivar el aumento de mecanismos que propicien la detección oportuna y a su vez generen que las acciones sean acordes a la solución que requiere el cliente.

Fácil acceso: este atributo se refiere a la disponibilidad del servicio que entrega la organización. Es decir, resulta fundamental la posibilidad de recurrir siempre y de manera sencilla a los servicios que puede brindar la Defensoría, entendiendo además que la sociedad se encuentra en constante cambio complejizando el alcance que puede tener la organización. Es por ello, que el perfeccionamiento e incremento constante de la disponibilidad para los niños, niñas y adolescentes, como también para adultos que requieran orientación o ayuda, las instituciones del Estado, la sociedad civil y la ciudadanía en general.

Protección: tal como lo menciona su nombre la Defensoría de la Niñez, tiene que ser el órgano defensor de los derechos de la niñez. La idea puede ser redundante, pero es uno de los pilares estratégicos de la organización, siendo lo que finalmente entrega la rentabilidad social esperada y fomenta los esfuerzos para alcanzar los objetivos planteados. Todavía más, cuando este factor es parte de la industria, y proporciona nuevas fuentes de valor para la organización. Por lo tanto, la protección debe ser un atributo a incrementar por sobre cualquier otro referente, esta característica es parte de las funciones claves de la organización y parte trascendental de la creación de nuevos atributos.

4. ¿Cuáles variables se deben crear porque la Industria nunca la ha ofrecido?

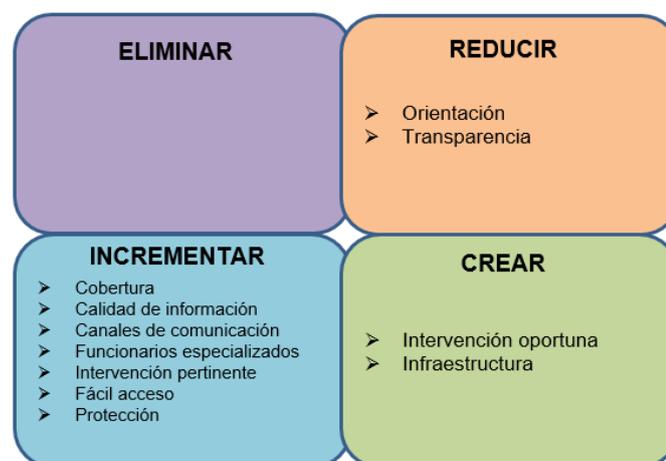
La creación de atributos se aborda desde una idea preliminar de algo que puede o no existir dentro de la organización, ya que puede estar siendo gestionado o bien aún no se contiene como parte fundamental de los objetivos de la Defensoría. Por lo mismo, resulta preponderante tener la noción de la importancia que genera para el cumplimiento de la propuesta de valor. Por lo anterior se crean de los siguientes atributos:

Intervención oportuna: la noción de oportunidad supone poner permanente atención a la circunstancia que genera o impone el entorno. Por ende, es primordial crear estándares que permitan determinar cuándo y cómo intervenir una acción u otra, dependiendo de su característica, gravedad e incidencia en la vulneración de un niño. La Defensoría debe crear herramientas de detección oportuna de intervenciones, pero además debe saber cómo actuar frente a esta intervención, por lo mismo la creación de este atributo se sustenta en que se generen criterios para que ningún miembro de la organización tenga que asumir un rol discrecional frente a una situación que atente contra los derechos de la niñez.

Infraestructura: la creación de infraestructura va de la mano con incrementar la cobertura, con el propósito de hacer parte de un territorio la capacidad de acceder, participar y colaborar con la organización. Crear infraestructura se encuentra dentro de los atributos, ya que constantemente será necesidad contar con nuevas oficinas, centros o complejos que propicien instancias de difusión y promoción.

Según Kim y Mauborgne (2015) “la matriz *eliminar-reducir-incrementar-crear* estimula a las compañías no sólo a hacer las cuatro preguntas del esquema sino también a actuar con respecto a ellas, con el fin de crear una nueva curva de valor”. Por otro lado, la matriz ERIC, permite representar gráficamente todos los atributos que compone la industria y facilita la identificación inmediata de los atributos que se orientan a incrementar y crear. A continuación, en Figura 13. se presenta la matriz:

Figura 13. Matriz ERIC

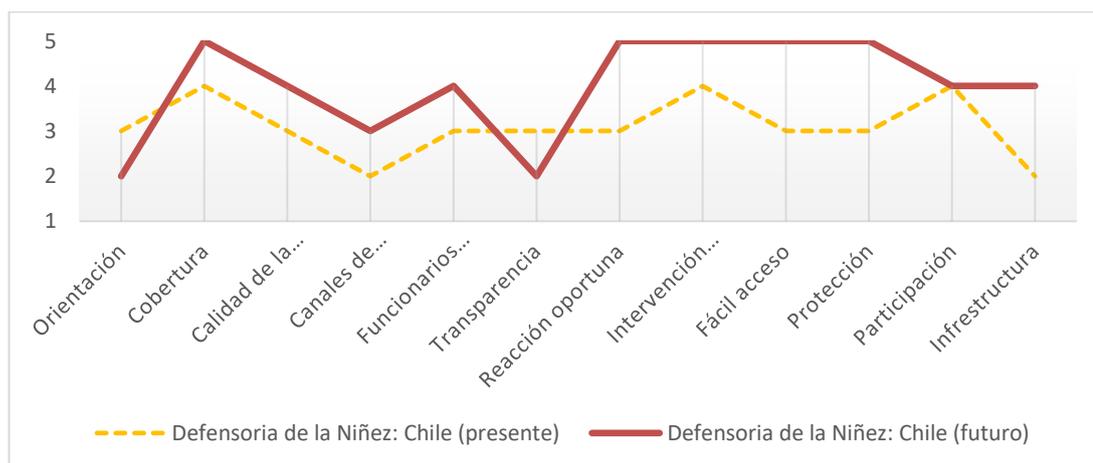


Fuente: Kim y Mauborgne (2015)

De acuerdo a todo el análisis anterior es posible plantear una nueva curva de valor que refleja la valoración de atributos respecto de la nueva valoración de factores

claves para el desarrollo de la propuesta de valor, es decir graficar el presente, en comparación con la evaluación de atributos correspondientes a la situación deseada (futuro), ver Figura 14. Lo anterior, se relaciona con la construcción de una visión estratégica de la organización, como lo describe Thompson et al (2018) “Una visión estratégica proyecta las aspiraciones de la administración para la empresa, proporciona una visión panorámica *“hacia donde vamos”* y una explicación convincente de por qué esto tiene buen sentido de negocio para la organización”.

Figura 14. Curva del valor Defensoría de la Niñez – situación presente y situación futura.



La defensoría de la niñez debe centrar sus esfuerzos en los siguientes atributos para enfrentar los desafíos futuros: cobertura, intervención oportuna, intervención pertinente, fácil acceso y protección. En segundo orden, pero muy bien valorado se encuentra la calidad de la información, funcionarios especializados y la participación. Se aprecian otros atributos que nos considerados para la propuesta de valor.

La transparencia no se considera, ya que se apela a que existen organismos contralores que deben ejecutar la tarea de fiscalización, como también la organización tiene el deber de rendir cuentas y ejecutar de manera eficiente su presupuesto. La orientación, canales de comunicación tampoco son considerados como atributos de la propuesta de valor, ya que no existen recursos que actualmente

se destinen para entregar este tipo de atributos, además que ambos se encuentran inmersos en los procesos internos que tiene la organización.

Ahora bien, existe una relación entre los atributos que destacan en la curva de valor futuro, primero la cobertura es una de las características que plantea la misión, al señalar que los alcances son todos los NNA del territorio chileno y la protección como una posible valor clave dentro de la propuesta, pero no son utilizados, ya que la cobertura es un recurso que la defensoría se encuentra desarrollando a través de la implementación de sedes regionales, por su parte la protección se encuentra contenida en atributos que enfocan directamente la propuesta de valor que se plantea en los siguientes apartados.

Por lo tanto, es la intervención pertinente, el fácil acceso y la intervención oportuna los atributos con conforman la propuesta de valor. La relación de estos atributos permite diseñar una propuesta de valor para los beneficiarios que apunte hacia el cumplimiento de la propuesta de valor, es decir, la promesa que la organización hace a sus beneficiarios y por el cual se diferencia de otras organizaciones

En la siguiente sección se presenta la propuesta de valor identificando los atributos clave para el éxito organizacional de la Defensoría de la Niñez.

2.7.3 Declaración de la Propuesta de Valor

Luego de realizar todo el análisis de los atributos que forman parte de la industria, se seleccionan aquellos que luego de responder las preguntas planteadas por la herramienta de esquema de cuatro acciones y graficadas en matriz ERIC Kim y Mauborgne (2015), son fundamentales para la valoración que tiene el cliente de la Defensoría de la Niñez, además se alinean a las declaraciones de misión, visión y valores.

La propuesta de valor forma parte de la materialización de la estrategia de la compañía, es la que comunica aquello que la empresa desea hacer mejor o distinto a su competencia, es aquello en lo cual desea destacarse ante sus clientes, teniendo en consideración lo que sus clientes valoran más, según Thompson et al (2012).

Se propone la siguiente declaración de propuesta de valor para la Defensoría de la Niñez:

“Entregamos promoción y protección de los derechos de los niños, niñas y adolescentes, a través del diseño e implementación de estrategias que posibiliten la intervención oportuna y pertinente, mediante un fácil acceso enfocado en conocer la situación en la que se encuentran los derechos de nuestros NNA”.

A continuación, se describe los atributos que son parte de la propuesta de valor y su relación con lo que es valorado por los beneficiarios:

Intervención Oportuna: la Defensoría de la Niñez es una organización que se encuentra al servicio y disposición de la ciudadanía. Los integrantes de la sociedad esperan que las acciones sean efectivas y rápidas al momento de afrontar un problema. Es por ello, que es fundamental que se desarrollen e implementen estrategias que cumplan en el momento indicado y de manera precisa lo requerido. De lo contrario las acciones provocadas pueden ir en desmedro del o los segmentos de beneficiarios que demanden la promoción y protección de los derechos de niños, niñas y adolescentes. Las estrategias para llevar a cabo la labor de la Defensoría pueden ser realmente efectivas al momento de atender un problema, pero si esa efectividad se entrega en el momento o lugar que no se debe, en otras palabras “fuera de tiempo” no será valorado de manera positiva por el beneficiario. El atributo propone que existan objetivos que determinen que tan efectivo es el actuar de la organización de acuerdo a requerimientos que son de su propia competencia, por lo que la medición de este atributo es la siguiente:

- Porcentaje de beneficiarios conformes con la primera respuesta.
- Encuesta de satisfacción en base a la solución entregada.
- Aumento en la identificación de posibles situaciones que vulneren derechos de NNA.

Fácil Acceso: se define como uno de los atributos clave, porque propicia que los clientes tengan acceso a la organización, dicho acceso es transversal, ya que no solamente se refiere a las personas que puedan ser atendidas por alguno de los canales que tiene la Defensoría, también contempla todo lo relacionado con información sobre derechos que se cree, promocióne o difunda, disponiendo de material de fácil acceso, uso de redes sociales, adaptaciones de infografía, afiches y

fotografía a niños, niñas y adolescentes, se entrega un mensaje diferenciado, es decir, la comunicación con cada segmento de clientes va a ser distinta y orientada desde su rol, hacia el reconocimiento y protección de derechos de NNA.

Este atributo se selecciona debido a la importancia que genera a la ciudadanía poder acceder a todos los servicios de la Defensoría, como también conocer como su rol, funcionamiento y las materias que puede tratar. Siendo clave para la valoración de los beneficiarios, ya que determinara que tan accesible se encuentra la organización al momento que se necesita. Además, propicia que se capture el valor a través de la cercanía, conocimiento y participación. Las estrategias a implementar para fomentar este atributo se relacionan canales de atención, formularios de solicitud, recepción de denuncias, números de contacto para la asesoría y seguimiento de casos, entre otros. Por lo tanto, entregar un fácil acceso por parte de la organización se convierte en una de sus actividades claves para determinar su éxito y diferenciación de otras organizaciones. A continuación, se muestran las métricas para determinar si el atributo si cumple o no.

- Porcentaje de formularios atendidos por canales físicos y digitales.
- Aumentos de solicitudes ingresadas por canales físicos y digitales.
- Porcentaje de utilización de estudios e investigaciones de la Defensoría de la Niñez.

Intervenciones pertinentes: la Defensoría debe desarrollarse en base a una articulación de recursos y capacidades, que permitan que los procesos técnicos realizados por especialistas en materias de promoción y protección sean lo más eficientes y efectivos hacia la respuesta de lo solicitado. Los beneficiarios valoran que dicha intervención sea pertinente debido a que la organización sitúa sus estrategias para sean guía de sus procesos sustantivos, relevando la importancia en la identificación de vulneraciones de derechos de NNA, como también el fortalecimiento y la observancia de la situación de los derechos de NNA. Por lo mismo, se hace preponderante que el actuar se adecue y determine soluciones que se adecuen al o los derechos que se están promoviendo y/o protegiendo. Adicionalmente, los recursos que involucra el desarrollo de este atributo determinan factores críticos del éxito de la organización, ya que la pertinencia se compone de muchas variables que se van adecuando para obtener mejores resultados, tales como, las fuentes de información que nutren los programas de identificación de

hallazgos, como también los insumos que se puedan tomar del estudios e investigaciones. La medición de este atributo se debe evaluar constantemente ya que la volatilidad de los diversos factores puede afectar en la determinación de metas o desempeños esperados, para saber si se alcanza el logro de dicha meta, se aplican las siguientes mediciones:

- Porcentaje de beneficiarios que cree que las acciones realizadas fueron útiles para solución de su requerimiento.
- Porcentaje de beneficiarios que valoran positivamente la implementación de recomendaciones.
- Evaluación del impacto de la organización en políticas públicas.

2.7.4 Descripción de la estrategia de la empresa.

Luego de conocer la propuesta de valor, sus atributos y cada una de las mediciones que permiten el logro de los objetivos, sumado a los análisis internos y externos aplicados en los apartados anteriores, se desprende que la estrategia es la definición de las actividades que se realizan para cumplir con los objetivos deseados. Según, Wheelen et al (2007) la estrategia de una corporación es un plan maestro integral que establece la manera en se logrará su misión y visión.

Según Kaplan y Norton (2012), el sistema de gestión comienza con el desarrollo de la estrategia por parte de los gerentes. Los gerentes deben plantearse las siguientes preguntas:

¿De qué negocio participamos y por qué? Se establece cuales son los alcances y las limitaciones, estableciendo las declaraciones estratégicas de ¿la organización, teniendo claro sobre el deber ser de la organización, los directivos pueden diseñar una estrategia que guie hacia el éxito.

¿Cuáles son los puntos clave? Se identificas cuales son los factores internos y externos que impactan directamente en el desarrollo de la estrategia, de tal manera de determinar cuáles son las fortalezas, oportunidades, desventajas y amenazas. Estos factores, delimitan los objetivos hacia los que apunta la estrategia.

¿Cómo podemos competir mejor? Si bien no aplica para la organización en estudio, ya que la competencia solo beneficia que exista un mayor despliegue que beneficie la protección de derechos de NNA, por ende, competir no es una variable que se aplique como un factor de éxito. Pero, se pueden establecer otros factores

críticos del éxito que se fundamenten con la generación de valor público, mediante el cumplimiento de la propuesta de valor. También, se pueden establecer criterios de diferenciación, es decir, como la organización se diferencia de sus pares, para ser protagonista en materias que se vinculen con sus ámbitos de competencia. Otro factor clave para mejorar, es conocer cuáles son los procesos que permitan que los productos sean mejores y diferentes de otros, además de que recursos se requieren para que todo lo anterior planteado se pueda realizar. Por su parte, para competir mejor se requiere tener las capacidades y recursos necesario, para desarrollar todo lo anteriormente descrito.

Entonces, una vez identificado los factores internos y externos, además de establecer los atributos claves y una propuesta de valor es posible definir que la estrategia de la organización, para ello se describen los pilares estratégicos y la conexión que tienen con cada uno de los objetivos que también se definen, posteriormente se establecen ventajas competitivas que la organización debe desarrollar e implementar para fortalecer el cumplimiento de su propuesta de valor. Finalmente, se describen los recursos y capacidades claves que la organización debe generar.

La estrategia de la Defensoría de la Niñez se enfoca en base a tres pilares; la protección, la promoción y difusión y el reconocimiento. La suma de los objetivos de cada pilar permite que se desarrolle la estrategia, por su parte la protección se puede abordar desde distintos matices, por un lado, acciones que vayan de manera directa a contrarrestar alguna vulneración de derechos u otras que se conecten directamente con la defensa especializada e involucren reacciones judiciales, incluso puede verse desde el rol de vigilancia y observancia que desempeña la organización. Lo anterior, permite que los beneficiarios reciban una atención que se adapte a la solución del problema, y además que sea basada en el conocimiento técnico que conlleva el logro de cada objetivo de este pilar. Para que todo lo anterior, se lleve a cabo es fundamental comprender que la Defensoría de la Niñez, tiene un rol autónomo y preponderante dentro de la sociedad, y si bien la ley entrega limitaciones frente a las facultades y competencias de la organización, por otro lado entrega competencia de vigilancia y observancia que permiten tener la oportunidad de reconocer la vulneración de derechos de NNA, en el momento que se debe y así propender el respeto irrestrictos de los derechos humanos de la niñez. Además, los recursos que entregan ventajas competitivas, tales como tener un personal altamente capacitado

y comprometido con su rol de defensores de los derechos de la niñez, facilita los alineamientos que se deben provocar para que este pilar obtenga los desempeños esperados. Finalmente, es importante indicar que si bien existen organizaciones con una mayores facultades y competencias frente a materias que involucren derechos de los NNA, la organización se diferencia por su rol social, es decir, la organización protege hasta donde sus competencias lo permiten, pero una vez limitado activa otros recursos, que generan procesos que permiten persuadir a los diferentes grupos de interés sobre materias que se asocian a niños y adolescencia.

Por su parte, el foco que tiene que ver con promoción y difusión, se vincula directamente con desarrollar las actividades que le permitan a la organización tener sustentos técnicos para incidir en posibles políticas públicas, además de propender la entrega de insumos teóricos referentes a materias que exclusivamente tienen relación con derechos humanos de la niñez y adolescencia. Una vez más la autonomía, surge como una ventaja frente al pronunciamiento que la organización tiene al participar discusiones de nivel legislativo o proponer materiales de difusión y comunicación social, frente a la situación de derechos de NNA. También, como una ventaja se destaca la capacidad que tiene la organización de alienar a sus funcionarios frente al compromiso y rol que cada uno tiene, independiente de su nivel jerárquico, con la protección, promoción y difusión de derechos. Respecto de los recursos y capacidades involucrados para que este pilar se desarrolle, es destacable la labor que se cumple las áreas relacionadas a nivel de gestión de las personas respecto de capacitar al personal sobre situaciones que involucren conocer situaciones que vinculen con derechos de la niñez y adolescencia. Por su parte, los sistemas informáticos que orientan las campañas de promoción, incluso aportan en la determinación de materias a estudiar e investigar son de gran aporte para la determinación de sucesos presentes y futuros relacionados con derechos de la niñez.

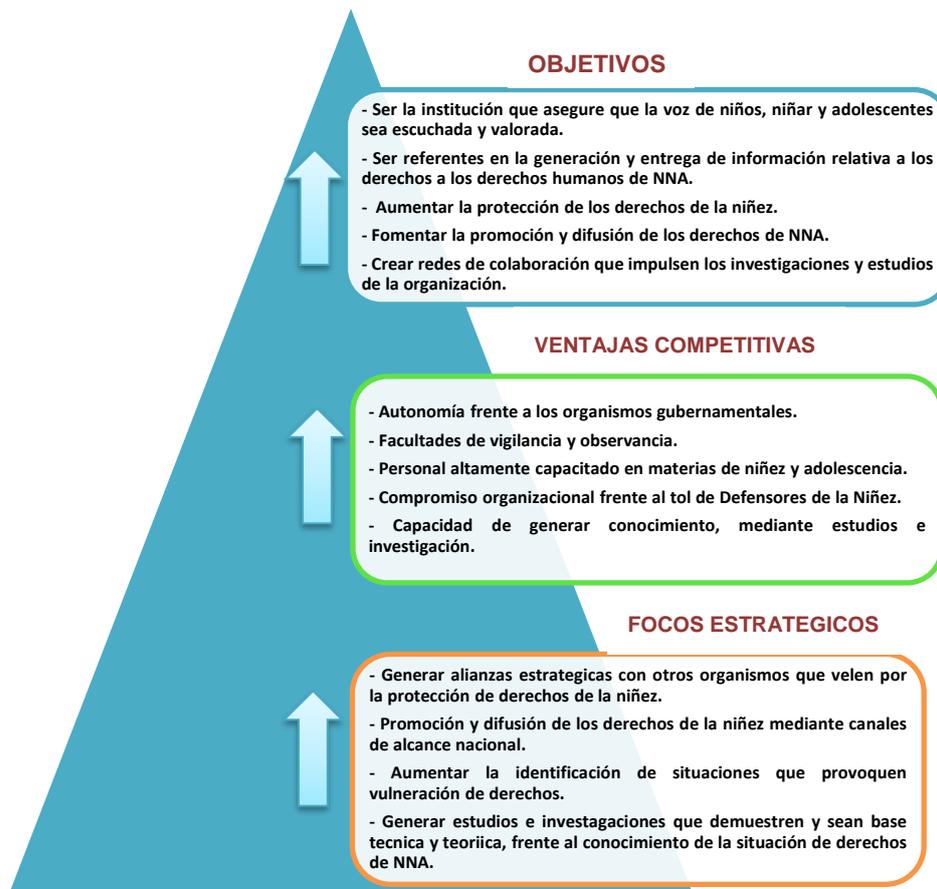
Finalmente, el pilar de reconocimiento tiene directa relación con los ámbitos de protección, promoción y difusión anteriormente señalados, ya que si bien existen objetivos que están directamente relacionados con el posicionamiento de la Defensoría, como lo es la creación de redes estratégicas que fomenten el estudio, la investigación y el conocimiento de derechos de NNA, u otros que se enfocan en la valoración de la organización como un ente técnico experto frente a materias vinculadas con derechos de NNA, por otro lado, se involucran objetivos que van directamente relacionados con el cumplimiento de la misión, en definitiva que

propician el desarrollo de la estrategia, como por ejemplo, ser una organización que garantice la voz de NNA, o ser reconocida como una fuente de conocimiento respecto de materias que se relacionen con derechos humanos de la niñez. Estos objetivos, se vinculan directamente con el pilar estratégico de reconocimiento, pero a su vez impactan en cada una de las áreas y objetivos que tiene la organización. En otras palabras, se desprende que, a mayor protección, difusión y promoción de derechos de la niñez, se tiene directamente un mayor reconocimiento de la organización, que se sustenta en el impacto que los objetivos de los otros pilares y este, proporcionan para el cumplimiento de la misión. Adicionalmente, las ventajas competitivas que se generan son fundamentales, para relevar la importancia que tiene la organización, es decir, tanto la autonomía, como su labor de observancia y vigilancia, sumado al involucramiento de actores sociales relevantes, para la defensa y protección de los derechos de la niñez, garantizan que este pilar cumpla un rol transversal y sea un aporte en la consecución de objetivos ligados a otros pilares de la estrategia, fomentando el posicionamiento de la organización por sobre otros actores que se dedican a materias del mismo rubro. Por último, los recursos y capacidades involucrados generan los insumos necesarios para gestionar hallazgos de manera oportuna, y la respuesta sea adecuada a posibles acciones que provoquen la satisfacción de los beneficiarios, siendo fundamental un aumento constante de la identificación de casos que reporten vulneración de derechos humanos de la niñez.

Lo anteriormente descrito, se logra de manera efectiva mediante una gestión de recursos y capacidades que entreguen lo necesario, para generar las actividades que compongan cada uno de los procesos de la estrategia y así se garantice el cumplimiento de lo comprometido en la propuesta de valor. Recursos, tales como el capital humano o la gestión de hallazgos (sistemas de información), son fundamentales para determinar situaciones que realmente impacten los derechos de NNA. También, la capacidad de crear fuentes de conocimiento, para enfrentar situaciones de vulneración es trascendental para el desarrollo de la estrategia.

A continuación, en la figura 15 se presenta un resumen gráfico de lo anteriormente planteado y se ve como causalmente los focos de la estrategia, se nutren de las ventajas competitivas, facilitando que el logro de los objetivos.

Figura 15. Estrategia de la Defensoría de la Niñez.



Fuente: Elaboración propia.

2.8 MODELO DE NEGOCIO.

Luego de realizar la propuesta de valor y definir la estrategia de la Defensoría de la niñez, es necesario esquematizar de que forma la organización es administrada, con el objetivo de generar la mayor cantidad de ingresos, para ello es necesario diseñar, definir e implementar un modelo de negocios. Thompson et al (2012),

señalan que el modelo de negocios es “el esquema que la administración sigue para entregar un producto o un servicio valioso a los clientes en una forma que genere bastantes ingresos para cubrir los costos y dejar una utilidad atractiva”. Además de señalar que “es la forma que la administración relata cómo la estrategia permitirá ganar dinero”.

Si bien, el esquema se utiliza dentro de la administración de una organización para relatar como la estrategia permite generar ingresos, para la Defensoría de la Niñez, es implementado como una herramienta que permitirá definir los objetivos y traspasarlos a metas, mediante el desarrollo de la estrategia y la implementación de acciones, que una vez ejecutadas fomenten la captura del valor creado, como también el posible ajuste en los procesos de planificación de la estrategia. Anthony y Govindarajan (2008) mencionan que la “planeación estratégica”, es entendido como el proceso de decidir como implementar las estrategias, y el modelo de negocio interpreta dicha forma de aplicar la estrategia y lograr la permanencia en el tiempo de la organización, ya sea pública o privada e independiente de la rentabilidad que se busque (social o financiera), si no es obtenida la organización puede dejar de existir.

Además, el modelo de negocio contiene dos elementos claves para el desarrollo de la estrategia, que son: la propuesta de valor que determina como la organización va a satisfacer los deseos y necesidades de sus beneficiarios a un menor precio, para la Defensoría de la niñez se traduce en disponer de bienes y servicios accesibles a toda la ciudadanía sobre materias que impacten la promoción y protección de los Derechos de NNA. El segundo elemento es el formula de utilidad, se describe como la forma en que la Defensoría articula sus procesos para poder cumplir eficazmente con lo que el cliente desea, además de satisfacer sus demandas optima y eficazmente, ligado a la correcta ejecución de los recursos entregados por el Estado, para el cumplimiento de la propuesta de valor.

2.8.1 Definición del modelo de negocios.

En este proyecto se decide utilizar el método Canvas como modelo de negocios que es ideado por Osterwalder y Pigneur (2011), los autores plantean que el modelo de negocios describe los cimientos sobre las que una organización, crea, proporciona y capta valor. Por su parte, los autores Osterwalder, Pigneur y Smith (2004), señalan

que “Un modelo de negocios es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingreso rentables y sostenibles”.

El modelo Canvas entrega un esquema formado por nueve módulos que abarcan las áreas principales que una organización debe tener en cuenta para generar ingresos o generar valor público en el caso de la organización en estudio. Estas áreas son: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Los autores argumentan que la función del modelo de negocios es captar los elementos que generan valor a la organización mediante la identificación de los siguientes nueve módulos:

- Segmento de mercado: en este bloque se definen los grupos de personas o empresas a las que va a ir dirigida la actividad, existen diversos segmentos de mercado y para aumentar su satisfacción se pueden agrupar en diversas categorías según sus necesidades, comportamiento y atributos comunes. Algunos segmentos podrían ser: mercado de masas, mercado segmentado, nicho de mercado, mercado diversificado, plataformas multilaterales, entre otros.
- Propuesta de valor: en este módulo se describen el conjunto de productos y servicios que crean valor para el cliente, es decir, que hace que el cliente escoja la organización. La propuesta crea valor a través de una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento.
- Canales de distribución: explica el modo en que una organización se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.
- Relaciones con clientes: describe los diferentes tipos de relaciones que establece la organización, con sus distintos segmentos de mercado a través de diferentes categorías que pueden coexistir dependiendo de la relación que se tenga con el cliente. Ejemplos de ellas son: autoservicio, creación colectiva, asistencia personal, comunidades, entre otras.

- Fuentes de ingreso: aquí se describen como se obtienen los recursos que financian a la organización. Dichas fuentes se generan cuando el cliente adquiere la propuesta de valor. En otras palabras, se refiere al flujo de caja que genera una organización en los diferentes segmentos de mercado.
- Recursos claves: se describen los activos más importantes para que el modelo de negocio funcione, estos permiten crear y ofrecer la propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los segmentos de mercado y percibir ingresos, pueden dividirse en las siguientes categorías: físicos, intelectuales, humanos y económicos.
- Actividades claves: Son las acciones más importantes que debe realizar la organización para que el modelo de negocio funcione. Se pueden dividir en tres categorías: producción, plataforma/red y resolución de problemas.
- Asociaciones claves: se describe respecto de las actividades que se realizan para generar alianzas que permitan establecer una red de proveedores y socios que contribuyan al financiamiento del negocio.
- Estructura de costos: aquí se describen los principales costos en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado (costos fijos, variables, economías de escala, etc.).

La idea central de implementar este modelo para la Defensoría de la niñez, es contar con una herramienta grafica que permita demostrar fácilmente las relaciones que existen en cada uno de los módulos. Y así, poder tener una aproximación de cómo la empresa podrá crear y capturar el valor, mediante de los posibles ajustes que presente el modelo a lo largo del desarrollo de la estrategia. Es importante destacar, que la herramienta es sumamente útil para efecto de este proyecto y se puede aplicar a cualquier organización, independiente de su tamaño, pero de manera autónoma no es posible que garantice el éxito, ya que solo representa los elementos que se consideran principales para la organización.

La aplicación del lienzo Canvas para la Defensoría de la Niñez, pretende que la institución pueda comprender todos los elementos que componen su funcionamiento, como también afiatar sus asociaciones claves para acercar al cliente a una respuesta efectiva respecto de una situación que se relacione con la situación de derechos de NNA. A su vez, las actividades claves, serán de gran importancia para entregar a través de distintos accesos el conocimiento que necesita la ciudadanía respecto al estado de la niñez y adolescencia en Chile.

A continuación, en la figura 16 se presenta el modelo de negocios para la Defensoría de la Niñez, mediante el desarrollo del método Canvas y sus nueve módulos:

Figura 16. Lienzo Canvas de la Defensoría de la Niñez.

MODELO CANVAS – DEFENSORÍA DE LA NIÑEZ.				
Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relaciones con el Cliente	Segmento de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Instituto Nacional de Derechos Humanos. - Congreso Nacional. - Organizaciones Internacionales de Derechos Humanos. - Academia: Universidades y Centros de Investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de hallazgos. - Visitas a centros que se encuentren NNA. - Gestión de Requerimientos y Casos. - Actividades de promoción y difusión. - Generación de recomendaciones. 	<p><i>“Entregamos promoción y protección de los derechos de los niños, niñas y adolescentes, a través del diseño e implementación de estrategias que posibiliten la intervención oportuna y pertinente, mediante un fácil acceso enfocado en conocer la situación en la que se encuentran los derechos de nuestros NNA”.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Relación Personal: en oficinas locales y regionales, visitas en terreno y contacto, telefónico. Además de talleres y capacitaciones. - Relación virtual: es posible acceder a material visual, educacional y complementario vía web, a su vez se entrega atención remota (videollamada), si el requerimiento lo amerita. También, se cuenta con talleres y cursos virtuales. - Relación semiautomatizada: es posible que tanto NNA, como la ciudadanía pueda acceder a la organización través de formularios online. Además, es posible registrarse como organización por la plataforma de manera automática 	<p>Cliente: Ciudadanía</p> <p>Mercado segmentado:</p> <p><u>Niños, niñas y adolescentes.</u> Todas las personas que se encuentran en este segmento son el foco de promoción y protección de derechos.</p> <p><u>Ciudadanía (público general).</u> todas las personas del territorio nacional que necesiten servicio o información de la Defensoría.</p> <p><u>Organizaciones.</u> Organizaciones de la sociedad civil. Organizaciones de niños, niñas y adolescentes. Universidades reconocidas por el Estado y acreditadas.</p>
	<p>Recursos Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura de la Defensoría. - Sistemas informáticos. - Cultura organizacional. - Capital intelectual. - Capital Humano. 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directos: Oficinas central y oficinas regionales (Macrozona Norte, Centro Norte, Centro, Sur y Austral), Visitas a centros, Portal web Defensoría de la Niñez, Portal Transparencia, Difusión y promoción en prensa y redes sociales. - Indirectos: Otras instituciones publicas o privadas en convenios o contratos con la Defensoría. 	
	<p>Estructura de Costos</p> <p>Gastos corrientes: Remuneraciones (61,58%) Bienes y Servicios de Consumo (36,47%)</p> <p>Activos no financieros: Vehículos (1,03%) Mobiliario y Otros (0,16%) Equipos Informáticos (0,16%) Programas Informáticos (0,60%)</p>		<p>Fuente de Ingresos</p> <p>Ingresos para financiar funcionamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aportes que anualmente destine la Ley de Presupuestos del Sector Público. - Donaciones, herencias o legados que reciba. - Aportes de la cooperación internacional. 	

Fuente: Elaboración propia.

2.8.2 Análisis del modelo de negocios.

A continuación, se presenta el análisis de cada dimensión del lienzo Canvas de la Defensoría de la niñez, planteado en la figura 15, y así conocer cada bloque y comprender el aporte que hace a los objetivos de la organización.

1. Propuesta de valor: luego de realizar el análisis de la curva de valor y la selección de atributos, la propuesta de valor es *“Entregamos promoción y protección de los derechos de los niños, niñas y adolescentes, a través del diseño e implementación de estrategias que posibiliten la intervención oportuna y pertinente, mediante un fácil acceso enfocado en conocer la situación en la que se encuentran los derechos de nuestros NNA”.* La promesa que le ofrece la Defensoría a sus beneficiarios se sustenta en tres atributos claves que son: intervención oportuna, que será la capacidad que tiene la organización para acudir y solucionar un problema que

se relacione con promoción y/o protección de los derechos de la niñez, caracterizado por un nivel de efectividad que permite entregar una solución en el tiempo y momento en el que se acude a la Defensoría. Otro atributo clave es la intervención pertinente, que es entendida como la capacidad que tiene la organización para actuar frente a una situación de vulneración de derechos de NNA acorde a protocolos, mecanismos y procedimientos adecuados para garantizar su protección, siendo fundamental el entendimiento del escenario que se enfrenta la persona afectada. Si bien, ambos atributos son estratégicos y son de gran valor para el beneficiario, es fundamental contar con un fácil acceso, este atributo permitirá operativizar los dos anteriores, es decir, es fundamental para el cumplimiento de la propuesta de valor que la Defensoría se encuentre cercana a los niños, niñas y adolescentes y que su interacción sea de sencilla y efectiva al momento de ser solicitada, la organización desarrolla canales y mecanismos que permiten un claro acercamiento a sus servicios. Estos tres atributos serán fundamentales para que el modelo de negocio funcione, ya que promueven la estrategia hacia la entrega efectiva de promoción y protección de los derechos de NNA.

2. Relaciones con clientes: se establece que la relación que la Defensoría tendrá con el cliente es de tres tipos: la principal es la relación personal, que puede ser utilizada por todos los segmentos de clientes, y se trata de una relación cercana donde la organización se encuentra al pendiente de las solicitudes, requerimientos y seguimientos de las situaciones que representen vulneración de derechos, mediante visitas en terreno en centros que tenga a su cuidado a NNA, y tiene por objetivo conocer la realidad en la que viven; donde duermen, que comen, que acceso tienen a servicios básicos, entre otros, permitiendo que se observe y recomiende según lo que realmente hace falta para el bienestar del niño, la niña o el adolescente. De la misma manera es el procedimiento que se lleva a cabo cuando la atención en las oficinas locales o regionales de la organización, donde se asiste al individuo que acude a ella y se actúa de acuerdo a los procedimientos establecidos. El segundo tipo es la relación virtual, que de la misma forma se puede dar con cualquier tipo de cliente, ya que la Defensoría cuenta con accesos a sus plataformas virtuales adaptados para un adulto o un NNA, siendo para este último grupo, más amigable, didáctico e interactivo. Además, se puede acceder a talleres y cursos de manera remota, adaptándose a las situaciones de contingencia y lejanía en los casos que amerita. Finalmente, la tercera relación se da de manera semiautomatizada, y

corresponde la solicitud de requerimientos por parte de los ciudadanos, mediante el llenado de una “formulario web”, adaptado para el acceso de NNA y adultos, también es posible que las organizaciones se registren y sean parte del ambiente, que tiene por objetivo defender y promover los derechos de la niñez.

3. Segmento de clientes: debido a que el presente trabajo se encuentra situado en una organización autónoma, que tiene competencias públicas y sociales, el nombre de cliente es reemplazado por beneficiarios, y se identifican como la ciudadanía, ya que el servicio que entrega la Defensoría puede llegar a cualquier individuo de la sociedad chilena. Sin perjuicio de lo anterior, se distinguen tres segmentos de beneficiarios (clientes), que se describen a continuación:

- Los niños, niñas y adolescentes (NNA): son el principal foco para la organización, es decir la propuesta de valor se hace para ser cumplida hacia ellos, y con especial énfasis en los derechos de la niñez. Si bien, es valorada por la ciudadanía en general, los objetivos de la Defensoría de la niñez se alinean para promoción y protección de los derechos de este segmento.
- Ciudadanía: caracterizado por ser el público en general, es decir, todos los ciudadanos que componen la sociedad chilena y que tengan un vínculo o les preocupe la situación de niños, niñas y adolescentes. Este segmento puede acceder a la Defensoría para recibir asesoría, para denunciar o alertar a la organización sobre hechos que revistan implicancias negativas en los derechos de la niñez.
- Organizaciones: las organizaciones pueden registrarse a través de los canales remotos de la Defensoría y así poder optar a una mayor visibilidad por parte de la sociedad respecto del trabajo que realizan para NNA, pudiendo incluso llegar a participar como ente técnico en los consejos consultivos que realiza la Defensoría de la Niñez.

4. Canales: La Defensoría cuenta con canales directos e indirectos y según el canal que se acceda se desarrolla la relación con el cliente, dicha relación puede ir cambiando con relación al acceso que se tenga por los diferentes canales, es decir, se podrá acceder por canales directos, pero también indirectos. Los canales directos pueden ser vistos como una posible debilidad, ya que si bien es posible acceder en cualquier parte del territorio nacional vía web (sitio defensorianinez.cl), no es posible contar con una oficina física en cada región y la presencia regional queda supeditada

a macrozonas, y el acceso mediante canales digitales también se limita al acceso que el beneficiario tenga para el uso de internet. Por su parte, los canales directos pueden ser a su vez una oportunidad, ya que la participación de la sociedad y sus demandas pueden realzar el rol de la Defensoría, dando acceso a una mayor asignación presupuestaria y aumento del despliegue territorial. Las redes sociales y los insumos de promoción y difusión que se encuentran disponibles en la web de la organización, como en otras plataformas, también son un canal directo de la Defensoría.

Los canales indirectos, se relacionan con el acceso que la Defensoría ha podido establecer con otros servicios que tengan un rol de promoción y protección de derechos de la niñez, otorgando acceso a diversas prestaciones que se relacionan con el trabajo de la Defensoría, o con actividades complementarias que acuden a la protección de Derechos de NNA.

5. Socios claves: serán socios claves aquellas organizaciones con las que la Defensoría se vincule de manera directa, es decir, que tengan una relación no tan solo estratégica o laboral, sino que existan una relación que perdure en el tiempo y aporte al desarrollo de ambas contrapartes. Es por ello, que el vínculo que se forme con estos socios debe trascender sobre lo laboral y debe ser una relación entre dos organizaciones que comparten y se potencian por tener intereses comunes. Si bien, la Defensoría es una organización nueva, desde su creación ha tenido socios claves que han ayudado con su conformación, estructuración y actuación. Los socios claves se definen a continuación:

- Instituto Nacional de Derechos Humanos: es la entidad autónoma que tiene como propósito promover la cultura del respeto de los derechos humanos, esta organización tiene más de diez años desde su inicio, reúne diversas experiencias y competencias que son útiles para el Desarrollo de funciones de la Defensoría, además cuenta con insumos que permiten conocer la situación de los niños, niñas y adolescentes en Chile.
- Congreso Nacional: la relación que se tenga con los agentes que se encuentran a cargo de la elaboración de las leyes de Chile es fundamental, ya que la Defensoría, además de prestar apoyo como un ente técnico experto en las diversas comisiones, es un impulsor de nuevas visiones frente a la formulación de políticas públicas que tengan un especial enfoque con el

respeto de los derechos de la niñez, donde el interés superior del niño sea una materia prioritaria a la hora de legislar. Es por ello, que este vínculo debe ser constante y cada día más cercano, permitiendo que la Defensoría sea un actor clave en materias que atiendan la situación de derechos de NNA.

- Organizaciones Internacionales de Derechos Humanos: producto de las observaciones de los diversos actores internacionales sobre la situación de derechos de la niñez, es que se logra implementar la Defensoría de la niñez, puntualmente la Convención sobre los Derechos del Niño, en su artículo 4, obliga a los Estados a adoptar todas las medidas administrativas, legislativas y de otra índole para dar efectividad a los derechos reconocidos en la citada Convención. En 1990, el Estado de Chile ratificó la Convención sobre los Derechos del Niño y adquirió esa obligación. Es por ello, que tener como socios claves a organismos internacionales que tenga como labor proteger los derechos de la niñez, se transforma en un componente estratégico, que permite obtener nuevos lineamientos, potenciar el conocimiento y dar un mayor peso al trabajo de la organización. Otros organismos internacionales con los que se relaciona la Defensoría son; Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los DD. HH, Human Right Watch, Corte Interamericana de Derechos Humanos, Comisión Interamericana de Derechos Humanos, Comité de los Derechos del Niño, entre otros.

Academia; Universidades y Centros de Investigación: los principales productos de la Defensoría son basados en la obtención y gestión del conocimiento que se tiene sobre la situación de NNA, esto se hace a través de estudios de investigación que son publicados como insumos para la sociedad civil y organizaciones que tengan es su competencia el bienestar de NNA. La academia; compuesto por universidades y centros de estudios, es un socio que potencia y fortalece el trabajo investigativo de la Defensoría, además en muchas ocasiones es parte del desarrollo de documentos que pretenden informar a la comunidad sobre la situación de derechos. Por tanto, su vínculo debe ser cada día más sólido, nutriéndose con el trabajo conjunto para obtener productos que se adecuen a la descripción de las realidades que viven los niños, niñas y adolescentes de Chile.

6. Recursos Claves: como se mencionó anteriormente estos recursos son aquellos activos necesarios para cumplir con la propuesta de valor, con ellos la organización genera los diversos procedimientos para llegar a lo que valora el

beneficiario. La infraestructura de la Defensoría es fundamental para abarcar el máximo de población, ya que el espacio físico (oficina central y regionales), favorece a que los distintos segmentos del mercado conozcan a la organización y puedan tener una relación directa. Es importante tener en cuenta que el crecimiento de la Defensoría y la asignación de recursos debe tener una relación directa con el fomento de nueva infraestructura, orientada al despliegue territorial. Otro recurso tangible son los sistemas informáticos, fundamentales para el desarrollo de los objetivos de la Defensoría, ya que entregan la información segmentada y clasificada para impulsar acciones que tengan relevancia para la situación de promoción y protección de derechos. Por ejemplo, el software llamado “gestor de requerimientos y casos”, que identifica a través de una serie de fuentes de información diversos casos que pueden originar la vulneración de derechos, luego de ser identificado, lo segmenta y cataloga para que los especialistas puedan actuar y accionar los procesos necesarios. Los sistemas informáticos entregan valor a los procesos críticos, dado que toleran y analizan los diversos factores de un problema y entregan la solución más óptima y efectiva.

Por otra parte, la organización cuenta con recursos intangibles como el capital humano, que se caracteriza por tener un personal experto en materias de derechos de la niñez, y funcionarios que cumplen con actividades secundarias para garantizar el funcionamiento de la Defensoría. La relación con los objetivos de la estrategia es directa, ya que al tener un personal que cuente con todas las capacidades y herramientas necesarias para comprender el funcionamiento de la organización, con un rol público enfocado en el bienestar común de la sociedad, podrá traspasar su conocimiento y entregar recursos para el desarrollo de las actividades claves. Lo anterior, se encuentra directamente relacionado con otro recurso intangible que es la cultura organizacional, a través de tradición de la defensoría que se basa en promover y proteger derechos de NNA, a través de sus costumbres y valores en una perspectiva que apunte al fortalecimiento de la organización, y sume nuevos conocimientos para atender efectivamente los requerimientos de la ciudadanía, siendo flexible a los cambios del entorno, sin perder el rumbo de sus creencias que apuntan hacia el entendimiento social de los derechos de la niñez. Adicionalmente, se encuentra el capital intelectual, que es el desarrollo del conocimiento por medio de estudios, investigaciones, material audiovisual y en general aportes que generen información sobre la situación de los derechos de la niñez en Chile. Este capital

promueve que la identificación de nuevos focos críticos que pueden ser posibles materias para desarrollar nuevas actividades y activar nuevos procesos.

7. Actividades claves: Las acciones que debe desarrollar la Defensoría para entregar su propuesta de valor, crear y capturar el valor público se describen a continuación:

- Gestión de hallazgos: es una de las actividades que aportan insumos a todos los procesos críticos de la defensoría, y se convierte en una fuente de información que detecta, analiza y es el inicio de las acciones que se realizarán para garantizar la promoción y protección de derechos. En la organización, existe un software que es alimentado por los funcionarios, con los diversos sucesos que ellos captan en su entorno, autogestionando denuncias y levantando nudos críticos que se vinculen con la situación de derechos. También, existe proceso de gestión de hallazgos, que se traduce en información por distintas vías, tales como, situaciones contingentes, problemáticas propuestas por directivos, resultado del análisis y diseño del informe anual, entre otros.
- Visitas a centros de NNA: esta actividad se conforma de la revisión y ajustes de los instrumentos de observación y protocolos a través de cada visita, siendo un proceso permanente que se retroalimenta con cada visita efectuada, permitiendo las modificaciones y adaptaciones necesarias para su fortalecimiento. La actividad se compone de las siguientes etapas: determinación y preparación de la visita, ejecución de la visita, elaboración de las recomendaciones y presentación de acciones y seguimiento de las recomendaciones.
- Gestión de requerimientos y casos: es un quehacer que se encuentra ligado a un software que es adaptado por los criterios que entrega el capital humano experto, proporcionando información relevante para catalogar un requerimiento o un caso. En la actividad se genera un antecedente que se analiza para determinar la necesidad de generar acciones más generales, que así permitan detener una conducta sistémica de vulneración de derechos, que pueden estar afectando al caso en particular como a otros que no se habían visto como alertas. Por ende, la actividad es un insumo sobre la misma que se adapta mediante la detección de nuevas necesidades por parte de los beneficiarios, aportando valor al modelo.

- Actividades de promoción difusión: busca propiciar y fortalecer el conocimiento de los derechos y garantías de los niños, niñas y adolescentes, las familias, la sociedad civil, y específicamente, en los órganos de administración del Estado que interactúan con este grupo con NNA. Igualmente genera un valor para este grupo objetivo de la organización, favoreciendo su reconocimiento como sujetos de derecho y dotándolos de herramienta para que puedan exigir su respeto. Algunas de las acciones que se han desarrollado en esta actividad son: “*Mi voz en la Constitución*”, la alianza “*Mi voz cuenta*” y “*Mi voz mi escuela*”, iniciativas que ponen en el centro a niños, niñas y adolescentes, promoviendo la visibilidad de sus derechos y al mismo tiempo, su participación efectiva e incidente.
- Generación de recomendaciones: es considerada como una de las actividades más importantes, ya que es parte de los productos que se realizan en otras labores. En otras palabras, las recomendaciones se entregan en la gran mayoría de las acciones, convirtiéndose en el producto central de la defensoría, la medición de su acogida y efectividad con la situación de derechos de NNA, será fundamental para capturar el valor y poder impulsar nuevos comportamientos en la sociedad que tiene vínculo con la promoción y protección de derechos. Para evidenciar el impacto se ejecuta una metodología de seguimiento de las recomendaciones, fijando los medios de verificación para determinar el nivel de cumplimiento hacía el beneficiario.

8. Fuentes de ingreso: representan el origen de los recursos financieros (dinero) que sustenta el actuar de la defensoría de la niñez. Tal como lo señala la Ley Número 21.067 que crea la Defensoría de la niñez en su artículo 1, como una corporación autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Respecto del último punto que menciona la citada Ley, el patrimonio propio se compone de los recursos otorgados por el Estado para su funcionamiento, siendo este su principalmente fuente de ingreso. Si bien la Ley define otras fuentes, tales como las donaciones, herencias, legados y los aportes de la cooperación internacional, la Defensoría sustenta su operación por los ingresos otorgados por la partida de cincuenta (50), “Tesoro Público” a través del programa 03 “operaciones complementarias” por el subtítulo veinticuatro (24) transferencias corrientes. Los ingresos se detallan en la tabla 8. Ingresos de la Defensoría de la niñez.

Tabla 8. Ingresos de la Defensoría de la niñez.

Ley Presupuesto 2022 Miles de \$		
Subtítulo	I N G R E S O S	3.039.065
05	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	3.039.065
08	OTROS INGRESOS CORRIENTES	0
12	Recuperación de Préstamos	0

Fuente: Ley de presupuesto del sector público año 2022.

9. Estructura de costos: los principales costos que realiza la Defensoría, respecto de sus recursos asignados, son en su capital humano, equipos de trabajo e infraestructura como oficinas propias, con el propósito de garantizar su autonomía y estar exento de controles del estado, pero de igual forma la distribución de su estructura de costos se rige por la ley de presupuesto y se divide a través de asignaciones presupuestarias, que son el Subtítulo 21, que corresponde a los gastos en personal y se comprende los gastos por concepto de remuneraciones, aportes al empleador, viáticos y otros gastos relativos al personal. El Subtítulo 22, bienes y servicios de consumo que son los gastos por adquisiciones de bienes de consumo, y servicios no personales, necesarios para el cumplimiento de las funciones de la Defensoría de la Niñez. Y finalmente, el Subtítulo 29, adquisición de activos no financieros, correspondiente a gastos para la formación de capital y compra de activos. Todos los gastos descritos, dependen de la asignación presupuestaria que se entrega cada año, por lo tanto, están influenciados por las variables sociales y la necesidad que le entregue el gobierno de turno a la organización, esto puede ser visto como una debilidad, por lo que la organización debe elevar su función y posicionarse como un actor fundamental del quehacer de la sociedad, aumentando el valor que tiene para la ciudadanía. En la Figura 17. Composición del presupuesto según subtítulo y tipo de gasto año 2020, se ejemplifica con datos reales como se ejecutó el gasto para ese periodo.

Figura 17. Composición del presupuesto según subtítulo y tipo de gasto – año 2020.

Gastos		Ley 2020 (M\$)	Ejecución 2020 (M\$)	% Ejecución
Subtítulo	Clasificación Presupuestaria	2.684.452	2.486.273	93%
21	Gastos en personal	1.425.485	1.425.485	100%*
22	Bienes y servicios de consumo	1.057.522	763.000	72%
29	Adquisición de activos no financieros	201.445	95.061	47%

Fuente: Informe Anual 2021 – Defensoría de la Niñez

2.8.3 Relación de elementos modelo de negocios y atributos de la propuesta de valor.

Para tener una mejor perspectiva acerca de la coherencia que tienen los atributos claves de la propuesta de valor, con cada una de las dimensiones del modelo de negocios anteriormente descritos, se desarrolla un cuadro de doble entrada, en uno de sus ejes se presenta cada dimensión del Canvas, y se analiza cada atributo de la propuesta de valor. La tabla 11. Relación de las dimensiones del modelo de negocio con atributos de la propuesta describe la evaluación:

Tabla 9. Relación de las dimensiones del modelo con los atributos de la propuesta de valor.

	Intervención Pertinente	Fácil Acceso	Intervención Oportuna
Recursos claves	La infraestructura que tiene directa relación con el despliegue territorial es fundamental para que se efectúe una intervención que se acoja a los protocolos y metodologías de trabajo. Así también lo es el capital humano, que debe tener una dotación importante que permita cubrir en su totalidad el territorio y este dotado de los conocimientos técnicos y expertos sobre derechos de la niñez. En cuanto a los Sistemas informáticos y el capital intelectual, se asocia a la entrega de información que provoca la adaptación de nuevos mecanismos de actuación e identificación de problemáticas, ya que a	La Gestión del capital intelectual, además de generar información útil para conocer la situación de derechos de NNA, entrega nuevas herramientas, tanto a la ciudadanía como a los NNA, acercando la organización a sus beneficiarios. La infraestructura es un componente que repercute en el acceso que se tiene a lo largo del territorio nacional, mientras mayor sea el despliegue más fácil es acceder. Y la gestión del capital intelectual proporciona mayor acceso a la información, como también a capacitaciones y talleres enfocadas en que NNA	El capital humano, es clave para que se determinen intervenciones oportunas que sean efectivas en el momento y lugar que se requieren. Fomentar un personal capacitado va a fortalecer la intervención. También, el reconocimiento y adaptación los sistemas informáticos a la demanda de los beneficiarios permite que las soluciones sean más precisas. En la misma línea, el traspaso de creencias y valores que son parte de las declaraciones estratégicas de la organización permite que la cultura trasciende en

	Intervención Pertinente	Fácil Acceso	Intervención Oportuna
	mayor conocimiento y estudio de todas las variables que pueda proporcionar la información objetiva se podrán desarrollar actividades que darán soluciones cada vez más óptimas y efectivas.	aprendan sobre sus derechos y como hacer que la sociedad los respete.	todos los niveles de la Defensoría.
Actividades Claves	La metodología implementada para la gestión de hallazgos, posibilita que la intervención se adapte a lo que valore el beneficiario. Por medio del producto entregado a través de recomendaciones se inicia la acción real de la Defensoría. Sumado a las visitas que se ajusta a la misma lógica y que desencadena una serie de acciones según lo que se recomiende y las acciones que se presenten. De igual forma la Gestión de requerimientos y casos permitirá categorizar las demandas de la ciudadanía, entregando un análisis que se ajusta desde lo más crítico a lo menos relevantes en materias de protección de derechos.	Las actividades difusión y promoción, van directamente dirigidos para que todos los segmentos de mercado puedan conocer la labor de la Defensoría, y particularmente que los NNA, conozcan sus derechos y tengan las herramientas para lograr que sean respetados. Además, el acceso que se tiene a todo el material audiovisual, ilustrativo, estudios e investigaciones para el público en general genera conciencia sobre la situación de NNA. La actividad de gestión de hallazgos cumple un papel relevante, por el hecho de que puede entregar insumos que generen valor u otros que puedan capturar el valor ya creado, mediante una buena gestión del capital intelectual. Y un punto muy importante, es la actividad de visitas, dado que acerca a la realidad que viven los NNA, y permite evidenciar la situación en las que se encuentran en residencias o centros que tenga vínculo. La actividad de visitas debe ir en aumento para poder conocer las realidades de todas las zonas de Chile.	La gestión de requerimientos y casos es la acción que asigna el tipo de intervención (judicial o no judicial), además de entregar el nivel de importancia del caso y así llegar en el momento y lugar a lo demandado por el beneficiario. Por su parte, la gestión de hallazgos, también se suma y propicia insumos que son parte de lo que valora el cliente, ya que, debido a la detección de casos por parte de los funcionarios expertos, se pueden resolver problemáticas que alimenten la solución de otras, adaptando el nivel de eficacia en los procesos. Lo anterior se relaciona directamente con la generación de recomendaciones, si ambos procesos son ejecutados óptimamente la recomendación se puede adaptar a la solución directa del problema. En cuanto a la actividad de visitas, mientras más visitas se realicen, es mayor la posibilidad de llegar oportunamente al conocimiento de la situación que vivencian los NNA.

	Intervención Pertinente	Fácil Acceso	Intervención Oportuna
Asociaciones claves	<p>La asociación con el Instituto Nacional de Derechos Humanos, es clave para evolucionar en la pertinencia de los procedimientos y la forma que la Defensoría de la Niñez, ataca las problemáticas que demandan los beneficiarios. A través de su experiencia y apoyo se pueden mejorar procesos, protocolos y metodologías de trabajo, favoreciendo a que las actividades claves se centren en lo que realmente se necesita. La relación con el Poder Legislativo, impulsa el aumento de recursos para que la organización pueda cubrir una mayor parte de la población. Los organismos internacionales, están en constante desarrollo y entregan herramientas y nuevos lineamientos que propician la intervención pertinente. Finalmente, la academia entrega recursos que son útiles para informar a la ciudadanía y para adaptar la acciones que desempeña la organización.</p>	<p>La academia; universidades y centros de investigación acercan a la ciudadanía al conocimiento de la situación de derechos de NNA, entregando un acceso fácil a la información y lo relacionado con su protección. Por su parte, la relación con los actores del congreso nacional, diputados y senadores fomenta los acuerdos para que los derechos de la niñez sean parte de las políticas públicas de Chile, provocando que la ciudadanía pueda experimentar los cambios necesarios para promover y proteger los derechos. Por su parte el vínculo con el Instituto Nacional de Derechos Humanos, proporciona otro canal de fácil acceso para activar los recursos que tiene la Defensoría.</p>	<p>El vínculo que se crea con los parlamentarios y las comisiones especializadas en derechos humanos y específicamente en derechos de la niñez, viabiliza que las políticas públicas sean creadas en el momento que se requieren, o cuando una problemática está afectando directamente la situación de derechos de NNA. Adicionalmente, el nexo creado con el Instituto Nacional de Derechos Humanos y los Organismos Internacionales, fortalece los procesos desarrollados para llevar a cabo las actividades claves, entregando recursos y capacidad al actuar de la defensoría, aumentando su capacidad de gestión de problemas y acercando al cliente a la organización.</p>
Relaciones Clientes	<p>La relación personal con el beneficiario, otorga que las acciones sean efectivas, y posibilita que este sea atendido acorde a los lineamientos definidos para atacar puntualmente su demanda. Mientras que la atención semiautomatizada da espacio a que la Defensoría pueda conocer a través de una</p>	<p>La relación personal, virtual y semiautomatizada, dan cumplimiento a este atributo ya que las tres apuntan a que los segmentos fomenten una relación con la organización, de manera física o virtual. Incluso inducen a los beneficiarios puedan al material y recursos que entrega la Defensoría,</p>	<p>El acceso vía formularios digitales es una relación directa con el cliente, genera de manera inmediata una reacción para que los recursos entreguen información y las actividades se desarrollen, la relación es valorada por el beneficiario, cumpliendo a través de una respuesta efectiva y óptima, en cuanto al contacto con el</p>

	Intervención Pertinente	Fácil Acceso	Intervención Oportuna
	solicitud remota cualquier requerimiento y combinado con los recursos claves, puede llevar a cabo las actividades que suministren los recursos y capacidades necesarias para el cumplimiento de los esperado por el beneficiario.	<p> aumentando su conocimiento frente a la situación de derechos. Además, se fomenta el rol de la organización acercando a ciudadanos que puedan ser parte y contribuir con las promoción y protección de Derechos de NNA. La relación semiautomatizada permite que cualquier persona que pueda tenga pueda acceder a la Defensor </p>	<p> demandante y tiempo en que demora en tener una primera respuesta. Las visitas entregan la capacidad de ver en el momento en que se hacen la realidad que están viviendo los NNA, por lo tanto, lo que valora el beneficiario es que el actuar de la organización siempre será oportuno, en cuanto a recomendación a centros que tengan a su cuidado a un NNA. </p>
Canales	<p> El canal directo oficina central y oficinas regionales, fomenta el cumplimiento del atributo ya que al contar un despliegue donde la relación sea directa y el canal de distribución se tenga en el mismo lugar donde se reside, entrega un trato personalizado, cercano y experto para acudir a la situación por la cual acude a la Defensoría. Las vías web y redes sociales, aproximan a toda la ciudadanía a como poder llegar a ella, además de entregar conocimiento del tipo de servicios que otorga. Siendo fundamental, para el cumplimiento del atributo que el canal sea el apropiado y entregue una respuesta que se enmarque en la activación de procesos acuciosos y efectivos. Las visitas a centros serán fundamentales para impulsar nuevos procesos que acudan de manera precisa a la realidad que viven NNA en los diversos </p>	<p> Los canales directos permiten cumplir a cabalidad el atributo, ya que al contar con un amplio despliegue territorial (oficina central y regionales) el beneficiario puede acceder fácilmente a los servicios de la organización. Lo mismo pasa con las redes digitales y redes sociales, distribuyen los servicios y entregan conocimiento frente sobre el actuar de la Defensoría. También, entrega la posibilidad de acceso a cualquier tipo de información referente a la institución, inclusive lo que tiene relación con las actividades que tienen que ver con su administración (portal transparencia activa). Es importante destacar que el uso de la plataforma web y las solicitudes mediante formularios, por cualquier segmento del mercado se encuentra disponible las veinticuatro horas del día y los siete días de la semana, garantizando el acceso a quien lo requiera en el </p>	<p> Los canales directos (portal web y redes sociales), permiten cumplir con este atributo, puesto que fomentan que la organización este interactuando constantemente con la ciudadanía y pueda impulsar temáticas que comprometan el respeto de los derechos de la niñez. A través de este canal de distribución se pueden generar alertas que pueden ser base para la opinión pública respecto a la situación de derechos de NNA, provocando que la intervención se genere oportunamente, alertando a los organismos de Estado que poseen las competencias necesarias para acudir directamente a escenarios que representen un peligro para la integridad, respeto, protección y promoción de derechos de niñas, niños y adolescentes. Las visitas a centros que acogen a NNA, será una oportunidad única para </p>

	Intervención Pertinente	Fácil Acceso	Intervención Oportuna
	centros (públicos y privado) que se encuentran a su cuidado.	momento que lo necesite. Los canales indirectos, que se tiene a través de convenios con otras entidades, potenciaran el cumplimiento de este atributo, agregando valor a la respuesta de la Defensoría en cuanto a su rapidez y efectividad en la actuación.	pesquisar directamente sucesos que no se encuentren acordes al respeto de los derechos de la niñez.
Segmentos de mercado	El atributo es destinado particularmente al segmento de niños, niñas y adolescentes, son ellos los que evalúan si el impacto que causa la intervención de la Defensoría es real o no. Por su parte, la ciudadanía activa y supervisa su proceder, convirtiéndose en posibles acreedores de los servicios que acuden hacia la protección de los derechos de NNA. La pertinencia en la intervención se dará de acuerdo a la complejidad del requerimiento y los procesos serán activos independientes el segmento de mercado que lo demande.	La relación de la dimensión con el atributo se genera al tener claridad que tanto para los NNA, como para la ciudadanía el acceso es fácil y cercano. Esto se demuestra al contar con oficinas que propician una relación personal, además de material digital, acceso a la plataforma y diferentes interacciones adaptadas para el cliente, es decir, existe un acceso diferenciado para adultos, y otro para niños, niñas y adolescentes, facilitando su entendimiento y disponibilidad. En cuanto a organizaciones que se relacionan con la organización, pueden tener una comunicación directa a través de su registro y posterior vínculo con la Defensoría.	Al igual que el atributo de intervención pertinente, la intervención oportuna no discrimina dependiendo del segmento que lo solicite. La Defensoría reacciona frente a cualquier requerimiento para que su respuesta sea oportuna, y llegue una acción en el momento preciso que se requiere, pero el foco principal se encuentra en los NNA, por lo tanto, su foco siempre es situado frente a la disposición de recursos y capacidad que acudan a la solución de un requerimiento que los afecte directamente a ellos. Sin perjuicio de lo anterior, también es dable señalar que la relación con los otros segmentos puede provocar una acción igual o más relevante para la atención de la organización respecto de la promoción y protección de derechos.
Fuentes de Ingreso	La relación de los tres atributos con la dimensión de las fuentes de ingreso es la misma, ya que el cumplimiento de alguno, ya sea junto o separado no generara una mayor fuente de ingresos para la Defensoría. Los recursos son asignados por la Ley de Presupuestos de cada y van a depender de la cartera fiscal. Pero es importante destacar que si bien, los servicios que entregan la Defensoría no son pagados por sus beneficiarios, su impacto si será un estímulo importante para otorgar mayor financiamiento. En otras palabras, si se cumplen los atributos de la propuesta de valor, aumenta el valor público y la organización puede traducir el impacto en el bienestar social, en un aumento de los recursos fiscales para el		

	Intervención Pertinente	Fácil Acceso	Intervención Oportuna
	<p>desarrollo, despliegue y perfeccionamiento de sus funciones. Por lo tanto, el cumplimiento la propuesta de valor facilita que los gobiernos de turno y la Dirección de Presupuestos priorice la asignación de recursos. De igual forma, al generar un impacto positivo respecto de la promoción y protección de derechos de la niñez, permite el posicionamiento de la Defensoría en la sociedad chilena, lo que se traduce en una entidad autónoma necesaria para garantizar el bienestar de sus ciudadanos.</p>		
Costos	<p>Los gastos corrientes que sustentan la contratación de personal capacitado, sumado a la adquisición de bienes y servicios de consumo, tales como estudios e investigaciones, servicios de publicidad, cursos de capacitación, entre otros. Fortalecen que la reacción de la Defensoría sea cada vez más pertinente, ajustada a proceso, efectiva y adecuada a las solicitudes del requirente. En cuanto a los Activos no financieros, la adquisición de programas informáticos, se relaciona con el atributo, ya que estas herramientas se ajustan, categorizan y gestionan las solicitudes, propiciando la exactitud de la respuesta.</p>	<p>Los gastos corrientes en relación al cumplimiento del atributo se relacionan con la capacidad de poder contar con insumos que faciliten el acceso y que además lo fomenten, como lo son materiales de difusión, estudios, investigaciones, talleres y cursos que promueven el acceso a través de la participación. Gracias a, los activos no financieros, en cuanto a la disponibilidad de equipos informáticos y programas informáticos, se facilita el acceso y se promueve la cercanía hacia el beneficiario.</p>	<p>Los gastos corrientes que sustentan la contratación de personal capacitado, sumado a la adquisición de bienes y servicios de consumo, tales como estudios e investigaciones, servicios de publicidad, cursos de capacitación, entre otros. Por su parte, el aumento en la contratación del personal, ayuda a la efectivización del proceso de visitas, otorgando una mayor dotación de personas para que se detecten en el momento y el lugar hechos que puedan tener una connotación con la promoción y protección de derechos de la niñez. Algo parecido a lo que pasa con la intervención pertinente sucede que lo oportuno, respecto de los sistemas informáticos, debido a que la adquisición de nuevas tecnologías fortalece la gestión de hallazgos y futura respuesta.</p>

Fuente: Elaboración propia.

2.8.4 Análisis de Captura de Valor del Modelo de Negocios.

Al hacer un análisis crítico del modelo de negocios que apunte directamente a la captura de valor, es necesario especificar que, a diferencia del sector privado, la Defensoría de la Niñez, se encuentra inmerso en el ambiente público, por ende, la captura de valor no se mide a través de un aumento en la rentabilidad. La creación

de valor nace a través de una planificación estratégica que apunte al cumplimiento de su misión, y esto se logra por medio de la formulación de programas, políticas, servicios o proyectos que contribuyen con por un lado con el conocimiento de los derechos de NNA, y la promoción y protección de sus derechos. Satisfaciendo las necesidades de la ciudadanía, pero principalmente el bienestar común de niños, niñas y adolescentes. Por lo tanto, la captura de valor que se analiza a continuación, va de ligado directamente con la creación de valor público, traducido en el cumplimiento de su propuesta de valor.

La Defensoría contribuye y crea valor a través del cumplimiento de su misión que se basa en ser una institución del Estado que, de manera autónoma, promueve, defiende, observa y da seguimiento al respeto de los derechos humanos de los niños, niñas y adolescentes que viven en Chile. El cumplimiento de la misión, se logra por medio de la implementación de la propuesta de valor, y las diversas circunstancias sociales que fomenten la creación de valor público tienen un lugar importante en la creación de estrategias que efectivicen la captura del valor ya creado.

Por consiguiente, el enfoque de la Defensoría de la Niñez se debe conducir a generar valor público, mejorando principalmente el bienestar de los NNA y de la sociedad en su conjunto, provocando recursos y servicios orientados en la producción de rentabilidad social, con la ayuda del uso eficiente de los recursos asignados, y con estricto apego a los principios de transparencia y probidad que la una organización debe garantizar a la ciudadanía.

El lienzo Canvas (modelo de negocios) presentado en la figura 15, identifica la propuesta de valor de la Defensoría de la Niñez, y se guía por el cumplimiento de los atributos claves seleccionados, que son: intervenciones pertinentes, intervenciones oportunas y un fácil acceso para la ciudadanía. En consecuencia, luego de identificar estos atributos es necesario que sean cumplidos a los distintos segmentos de mercado que tiene la organización, fomentando el acceso por medio de canales de distribución que estén al alcance de todos los ciudadanos y que además permitan la comprensión y entendimiento de los principales clientes de la Defensoría que son los NNA. La relación con estos segmentos es de vital para que la organización se posicione como un agente activo dentro del Estado y pueda garantizar la promoción y protección de derechos, por ende, la relación personal, virtual y semiautomatizada debe ser permeable a posibles cambios del entorno, como también a nuevas

situaciones que afecten el bienestar de NNA. La captura del valor ya creado es potenciada por el estrechamiento de lazos, entre la organización y la ciudadanía. A su vez, las actividades claves descritas deben entregar exactitud en cuanto a la ejecución de los procesos críticos que se llevan a cabo para otorgar los beneficios esperados. La optimización de estas actividades permitirá destinar los recursos claves con los que cuenta la organización, acudiendo de manera efectiva y óptima sobre hechos que describan situaciones de vulneración de derechos, la rentabilidad social que se proporciona a través de estas dimensiones es fundamental para que el valor sea capturado y se dirija hacia nuevas estrategias que impacten en la sociedad.

La promoción y protección de los derechos de la niñez requiere de la formación de vínculos con las asociaciones claves, actualmente la Defensoría tiene algunos socios que ayudan a fortalecer su acción, además de entregar recursos y capacidades por medio de lineamientos e insumos que aportan valor a las tareas realizadas. Pero aun así, la organización debe estrechar estos vínculos, formando lazos de confianza con las asociaciones que ya cuenta, como también con otras que tengan un rol similar respecto a la protección de derechos de la niñez. Si bien, como se menciona existe, es elemental que estas relaciones sean valoradas por los beneficiarios y estimulen la captura del valor. Lo anterior, puede ser generado con el establecimiento de nuevas directrices que propicien ambientes de trabajo, con mesas técnicas, difusión en eventos, invitación para colaboración de investigación y otros recursos que impulsen a los socios a ser parte activa de la defensa de derechos de la niñez. Por su parte, los recursos claves son un componente medular para obtener los objetivos esperados, y es importante que se ajusten para la interacción con los socios claves, como también para la consecución de las actividades claves. Debido a que la organización se encuentra supeditada al presupuesto público, el uso eficiente de los recursos es crucial para el cumplimiento de los atributos descritos en la propuesta de valor, y se transforma en otro argumento para aumentar las asociaciones claves, con la finalidad de cruzar las funciones y contar con la colaboración experta de otras instituciones (públicas o privadas), que tengan por objeto el resguardo y seguimiento de los derechos de la niñez. A su vez, las actividades deben ir en busca de productos que sean valorados por los beneficiarios, es por ello que se vuelve relevante destinar recursos a labores que sean centrales para los niños, niñas y adolescentes, teniendo una mirada acuciosa de cómo se cumple

oportunamente las intervenciones, es decir, que las actividades desarrolladas sean la base en la producción de nuevos hallazgos que alimenten las metodologías de seguimiento y observación por medio de la acogida de recomendaciones. Este flujo circular, que se retroalimenta constantemente puede ser visto como una oportunidad para adecuar, mejorar o crear nuevas actividades claves.

Ahora bien, se mencionó que la Defensoría se encuentra regida por los ingresos que aporta el presupuesto público, es por ello que la consolidación de las acciones que realice la organización es un aporte en la creación de valor y captura de valor, ya que al tener una organización posicionada gracias a la valoración del cumplimiento de la propuesta de valor por parte de sus beneficiarios, se pueden abrir ventanas para abrir nuevas fuentes de ingresos, justificadas por la solvencia que tiene la institución respecto al impacto que tiene en la promoción y protección de derechos. Dicho de otra forma, la ejecución de actividades claves y el uso óptimo de los recursos son una oportunidad para que la Defensoría sea un ente relevante dentro del bienestar de la sociedad y así pueda optar a una mayor fuente de ingresos, que puede significar por ejemplo un despliegue territorial más extenso que intervenga de manera pertinente y oportuna a quien lo demanda dentro del territorio nacional.

También la relación con los clientes es otra dimensión que tiene una significancia elemental, dado que, determina como la organización se vincula con los segmentos de clientes. Las relaciones deben ir adaptándose de acuerdo a lo que los clientes esperan recibir de la Defensoría, sumado al hecho que la interrelación que se debe tener con NNA, debe ser precisa y cercana, en cuanto a lenguaje, comunicación, herramientas, entre otras cosas. Garantizando otro de los atributos valorados por la ciudadanía que es la facilidad para acceder a los servicios prestados. Por lo mismo, el fortalecimiento de las relaciones personales, virtuales y semiautomatizada con los clientes son vínculos que fomentan la intermediación de acciones que generan el valor público, y esto es trascendente al momento de que el modelo negocio capture valor. Las relaciones se potencian por el desarrollo de canales, comprendiendo como estos entregan el servicio a los segmentos de clientes y de la misma manera se asocia con los recursos con los que se tienen, un ejemplo claro es el despliegue territorial y el capital humano, por un lado, se encuentra la obligación de cubrir a todo el territorio nacional, pero no se obtienen los ingresos suficientes para inyectar recursos en el arriendo de oficinas. Lo mismo pasa en el caso del capital humano, si bien se destina el mayor porcentaje de la estructura de costos para pago de remuneraciones, se

encuentra limitado a un tope presupuestario que no permite contratar o disponer de mayores recursos para tener el personal idóneo en todas las regiones del país, provocando que las actividades claves sean tercerizadas y ejecutadas por organismos que cuenten con el personal competente para ser realizadas. Del mismo modo, puede ser visto como una oportunidad para fortalecer canales indirectos e incluso asociaciones claves que puedan capturar valor para modelo de negocios, y así potenciar la creación de valor en otros objetivos que maximicen el bienestar común de niños, niñas y adolescentes.

CAPÍTULO 3. PLANIFICAR LA ESTRATEGIA.

Luego de haber visto y analizado las declaraciones estratégicas, conociendo los factores internos y externos a los que se ve expuesta la organización, para posteriormente analizar su curva de valor y poder seleccionar los atributos claves que componen la propuesta de valor que es plasmada en el modelo de negocios, conjuntamente con todas las dimensiones que permitieron conocer esquemáticamente la forma en que la Defensoría de la Niñez es administrada. Se da paso a la definición de los objetivos estratégicos. Los cuales se relacionan causalmente a través de las perspectivas; recursos y capacidades, procesos internos, beneficiarios, financiera y el cumplimiento de misión. Y se grafican en el mapa estratégico, luego los objetivos son definidos, junto con los desempeños y las iniciativas estratégicas, analizando cada uno de los ejes estratégicos descritos anteriormente. Todo lo anterior, para mostrar claramente la estrategia, facilitando su implementación en la organización.

3.1 Mapa estratégico.

Entonces, para comenzar el desarrollo de este capítulo se define lo que es un mapa estratégico. Kaplan y Norton (2004) señalan que proporcionan un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

Por su parte, Kovacevic y Reynoso (2010), mencionan que el mapa estratégico es una representación gráfica de como la organización pretende implementar su estrategia. Además, señalan que es un modelo de cómo se planea generar valor en un periodo determinado a los clientes, mediante las relaciones de causa y efecto de los objetivos del mapa.

La Defensoría de la Niñez, es una organización que existe para garantizar el bienestar común de la ciudadanía, por ende, el cumplimiento de su propuesta de valor es fundamental para obtener rentabilidad social e implicancia en materias que se relacionen con la promoción y protección de derechos. Por ello, es necesario implementar una estructura que permita visualizar sus objetivos, representando los vínculos que existen con las otras perspectivas organización. Conjuntamente provoca que los activos se agrupen y los activos intangibles se combinen eficazmente con otros activos (tangibles e intangibles), fomentando la creación de valor público. Según Kaplan y Norton (2004), a través la generación de cadenas de relaciones

causa y efecto, la mejora de los activos intangibles si pueden mejorar la rentabilidad social.

especto a lo planteado por Kaplan y Norton (2004), el mapa estratégico define cuatro perspectivas que las organizaciones deben gestionar para alcanzar los resultados. Y según lo planteado en el párrafo anterior, los activos intangibles, tales como: el capital humano, la cultura organizacional, el capital intelectual, son recursos fundamentales para que los procesos críticos de la organización sean administrados, ejecutando las promesas establecidas en la propuesta de valor para los beneficiarios, generando la rentabilidad social esperado y el cumplimiento de la misión.

A continuación, se desarrollan las perspectivas planteadas por los autores anteriormente citados; perspectiva financiera, perspectiva de beneficiarios (clientes), perspectiva de procesos, perspectiva de recursos y capacidades y la perspectiva de Estado. Es importante, destacar que para objeto de esta propuesta se agrega la perspectiva de Estado, ya que la Defensoría de la Niñez es una organización que entrega sus servicios a la ciudadanía y fundamenta su funcionamiento el cumplimiento de su misión, por lo que todos sus objetivos deben estar alineados a ella.

- Perspectiva financiera: para las organizaciones sin fines de lucro y especialmente para la Defensoría, objeto de este estudio, se entiende como una perspectiva que se basa en ejecutar los recursos asignados de manera eficiente y eficaz. La gestión y ejecución de estos ingresos, se sustenta en la asignación de recursos, para propician el cumplimiento de os los objetivos de la organización, generando rentabilidad y valor público, fuentes principales del logro de la misión. A diferencia de otras organizaciones, la perspectiva financiera solo es una variable de cumplimiento en cuanto a la ejecución del dinero asignado a la organización, y en ningún caso describe resultados tangibles de la estrategia.
- Perspectiva de beneficiarios: es la manera de que la organización va creando valor para sus segmentos de clientes y logra cumplir con su propuesta. Los objetivos de esta perspectiva evalúan como los clientes deben ver a la organización, para capturar el valor creado. En cuanto a la Defensoría, los objetivos están diseños a partir de la elección de sus

atributos claves, que son parte de la propuesta de valor. En ellos se mide si el beneficiario se encuentra satisfecho con la generación de bienes y/o servicios de la organización, es decir, ¿efectivamente la Defensoría actúa en el momento y el lugar que se requiere?, ¿es posible acceder fácilmente, sus canales de respuesta funcionan óptimamente?, ¿las soluciones o respuestas que me entregan son realmente lo que el cliente espera?, ¿la actuación es pertinente respecto del problema que se presenta?, entre otras interrogantes. La perspectiva del beneficiario se dirige al cumplimiento de las promesas que generan los desempeños esperados de sus objetivos.

- Perspectiva de procesos: describe los procesos que serán desarrollados para alcanzar los propuestos en las perspectivas, de clientes y financiera, como también para llegar al cumplimiento de la misión. En otras palabras, el cumplimiento de los objetivos de los procesos estratégicos de la organización, permiten centrar los esfuerzos en las actividades primarias y secundarias que originan la cadena de valor de la organización, favoreciendo la entrega de un servicio compatible con los atributos claves. Entonces, lograr los desempeños esperados para cada objetivo provoca que la propuesta de valor, sea implementada a través del uso eficiente de los recursos y generando la rentabilidad social esperada. Por lo tanto, es trascendental tener como propósito que los procesos atiendan y puedan satisfacer a los beneficiarios, alcanzando la misión.
- Perspectiva de aprendizaje: identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Siendo fundamental como se crea valor a partir de estos activos. Como señala Kaplan y Norton (2004), la creación del valor es indirecta, ya que activos que proveen el funcionamiento como los son los recursos tecnológicos, no afectan por si solos al cumplimiento de la misión, pero si lo harán producto del valor que genera la interacción de las relaciones causales con otros objetivos, un ejemplo claro es como afecta la capacitación de los funcionarios sobre los derechos de NNA, en los procesos que puedan ser implementados para su promoción y protección. También se menciona que el valor del activo intangible es contextual, es decir, depende plenamente de su alineación con la estrategia, por ejemplo, no serviría una capacitación como la ejemplificada

anteriormente, si la Defensoría dedica sus labores a la educación de NNA. Respecto a lo señalado por los autores el valor es potencial, debe ser trasladado por los activos tangibles a los procesos que aportan en la entrega de servicios a los beneficiarios. Si los procesos internos no se dirigen a la propuesta de valor, el valor potencial creado desde un activo intangible a uno tangible no se concreta. A su vez, la agrupación eficaz de los activos intangibles produce la generación de valor, al combinarse con otros activos (tangibles e intangibles). Finalmente, los activos tangibles sostienen la capacidad operativa de la organización y deben interactuar con otros activos para contribuir en los procesos, luego satisfacer al cliente con el fin último que es el cumplimiento de la misión.

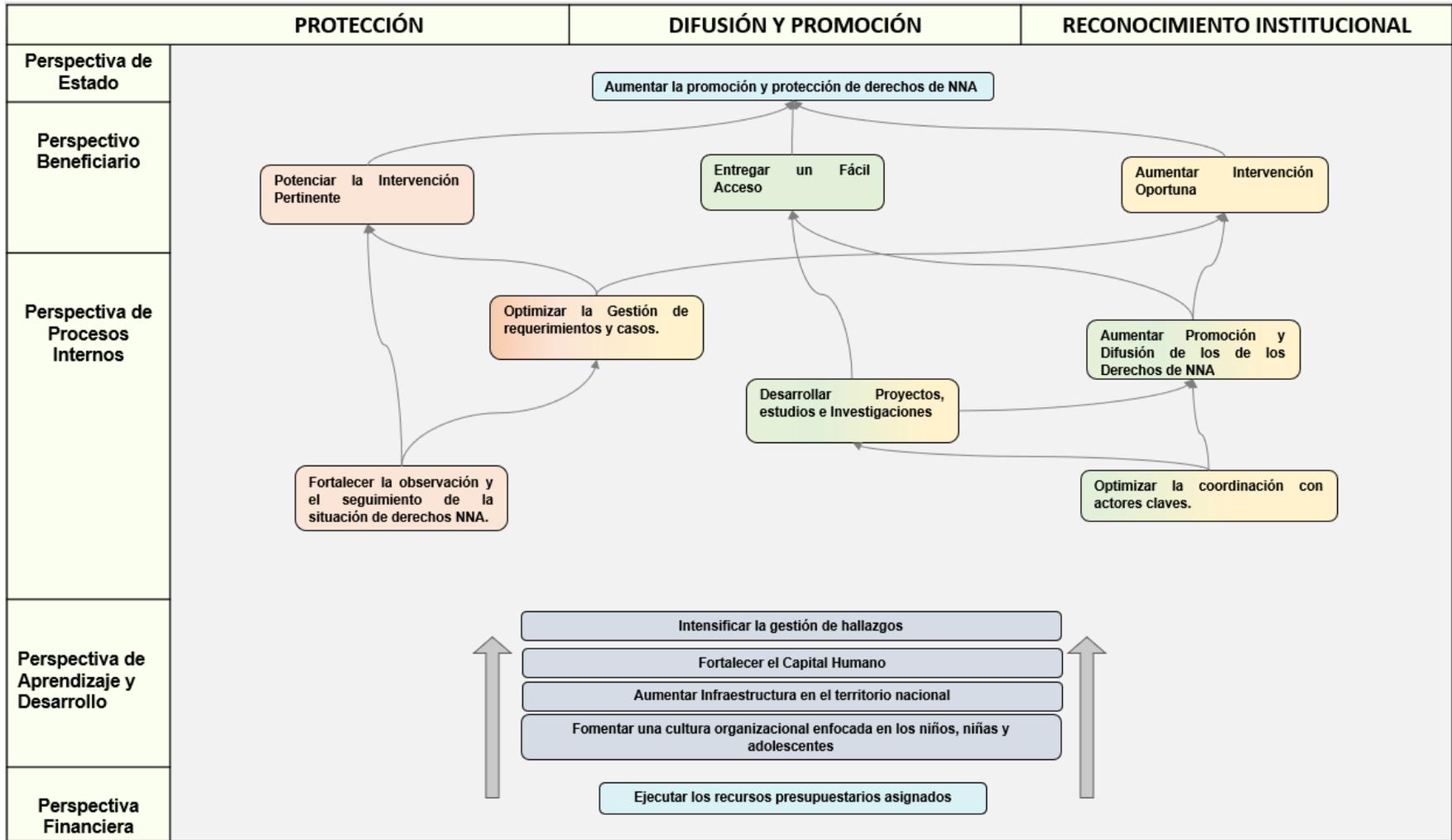
- Perspectiva de Estado: Tal como lo menciona Kaplan y Norton (2001) el éxito financiero no es el objetivo primordial de la mayoría de las organizaciones no lucrativas. La estructura se puede modificar para colocar a los clientes, beneficiarios o la sociedad en la parte más alta de la jerarquía. Para efectos de este estudio se implementa esta perspectiva de Estado en la parte más alta del mapa, y su uso se sustenta en que el factor clave del éxito es cumplir con su misión, basando en el desarrollo de la estrategia. A diferencia de una empresa privada, que mayoritariamente basa su éxito en el cumplimiento de los indicadores de la perspectiva financiera, en las organizaciones públicas, no gubernamentales o que tienen un objetivo y rol ante la sociedad, se determina a través del logro de la misión, el cumplimiento de los objetivos de esta perspectiva permite medir si la estrategia tiene el efecto esperado para sus beneficiarios, que se traduce en el bienestar común de niños, niñas y adolescentes. Además, nuevamente es pertinente indicar que sus fuentes de ingreso son aportadas por el Estado, por lo tanto, no existe una medición que apunte al aumento de los ingresos, pero si es trascendental medir la entrega de bienes y/o servicios que aporten valor y rentabilidad pública.

Kaplan y Norton (2004), definen que la misión es una declaración concisa, con orientación interna, de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia lo que dirigen sus actividades y los valores que guían el actuar de los trabajadores. Por eso, la atención de todos los objetivos fijados en las perspectivas

anteriormente descritas debe apuntar al cumplimiento de la misión de la organización. Para Kaplan y Norton (2001), una organización del sector público debe tener al menos tres objetivos de alto nivel que necesita satisfacer para cumplir con su misión, que son: crear valor a un coste mínimo, entendiendo que los recursos son escasos y son asignados según disponibilidad presupuestaria, desarrollar apoyo continuo, es decir, que los objetivos de la organización se encuentren ligados a un cumplimiento continuo y efectivo de lo que demandan los beneficiarios, pudiendo adaptarse a cualquier estímulo interno o externo, y finalmente la dedicación constante a las autoridades que lo financian, la organización debe posicionarse, demostrando sus ventajas competitivas respecto de lo que provoca el logro de sus objetivos.

A continuación, se presenta el diseño de los objetivos estratégicos de la Defensoría de la Niñez, a través de un mapa estratégico (figura 18), que esquematiza la interacción de objetivos por medio de relaciones causales que se guían por el flujo de las perspectivas ya descritas.

3.1.1 Mapa estratégico de la Defensoría de la Niñez.



Fuente: Elaboración propia.

El mapa estratégico de la Defensoría de la Niñez, reflejado en la figura 18, demuestra visualmente como los objetivos se van vinculando a través de líneas causales que recorren cada perspectiva del mapa. Para definir cada uno de estos objetivos se utiliza un diccionario de objetivos, en el cual se diseña para cada una de las perspectivas un análisis que describe las causas que provoca el objetivo, su efecto y una explicación de la necesidad que tiene respecto de los desempeños esperados.

3.1.2 Diccionario de los objetivos del Mapa estratégico de la Defensoría de la Niñez.

Perspectiva de Financiera.

Tabla 10. Diccionario de los Objetivos Financieros.

Causa	Efecto	Explicación
<p>Ejecutar los recursos presupuestarios asignados.</p>	<p><i>Aumentar la promoción y protección de derechos de NNA.</i></p>	<p>La ejecución de los ingresos asignados por la Ley de Presupuestos produce que los recursos y capacidades de la organización puedan solventar su acción, es decir, por medio de la eficiente ejecución de los ingresos se adquieren recursos tangibles e intangibles que son necesarios para generar valor en los procesos internos de la organización. Uno de los efectos de la ejecución es que se provoque su monitoreo y seguimiento para cumplir con lo asignado y poder fundamentar el gasto, con el fin de contar con los argumentos para que se otorgue un mayor ingreso al momento de formular el presupuesto del año siguiente.</p> <p>La ejecución presupuestaria, además activa el logro de todos los objetivos de la organización, ya que mediante este se sustentan los insumos que serán ocupado para generar los procesos críticos que resultan en servicio que valora la ciudadanía y que apuntan directamente al cumplimiento de la misión. Si los recursos son bien ejecutados, puede aumentar la promoción y protección de derechos de NNA, dado que los recursos van a tener una relación directa con los beneficios, que se traducen en los servicios que obtienen los beneficiarios. La rentabilidad social de la organización aumenta, y puede cumplir con su misión.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11. Diccionario de los objetivos de aprendizaje y desarrollo.

Causa	Efecto	Explicación
Fomentar una cultura organizacional enfocada en NNA.	<i>Provoca que los recursos claves tangibles e intangibles desarrollen los procesos internos de la organización. Y así, generar los servicios valorados por lo beneficiarios, garantizando el cumplimiento de la propuesta de valor.</i>	La interrelación de los recursos claves de la organización, trasciende en todos los objetivos del mapa estratégico, ya que, las relaciones causales provocan que el valor se potencia al momento que un activo intangible interactúa con otros activos. Se generan los recursos y capacidades necesarias para desarrollar los procesos. Esta relación, se puede ir ajustando debido a los servicios que valora el beneficiario, estableciendo nuevos recursos que apoyen la ejecución y cumplimiento de nuevos servicios.
Aumentar la infraestructura en el territorio nacional.		
Fortalecer el capital humano.		
Intensificar la gestión de hallazgos	<i>Fortalecer la observación y el seguimiento de la situación de derechos de NNA.</i>	La intensificación en la gestión de hallazgos, fomenta exista una mayor información disponible para detectar la situación de derechos en la que se encuentran los NNA. El diseño, adecuación e implementación de sistemas informáticos, permite que el acceso a la información favorezca la gestión de observación y seguimiento de los derechos de NNA. La gestión de hallazgos entrega los elementos necesarios para que se ajusten o se rediseñen los procesos y así garanticen productos que sean idóneos para la promoción y protección de derechos.
	<i>Optimizar la Gestión de requerimientos y casos.</i>	Al contar con un sistema que categorice e identifique los puntos críticos de la información que recibe la Defensoría, se pueden entregar prioridades y orden a las respuestas que proporciona la organización. Destinando el capital humano a cumplir sus funciones respecto de sus materias de competencia y acorde a protocolos establecidos que garanticen que el proceso de optimización de gestión de requerimientos y casos, cumpla con los atributos que promete cumplir la propuesta de valor.
Desarrollar proyectos, estudios e investigaciones.	<i>Aumentar la promoción y difusión de derechos de NNA.</i>	Desarrollar proyectos, estudios e investigaciones, impacta de manera directa en el aumento de promoción y difusión, ya que suministra los recursos necesarios para que a través de procesos se fomente la creación de materiales informáticos, realizados por expertos en estas materias, también se pueden entregar información a la ciudadanía, informando el resultado de estas fuentes de información, tales como de la situación de derechos de NNA, los derechos de la niñez. Además, de programas y talleres para la ciudadanía,

Causa	Efecto	Explicación
		fomentando la participación, promoción y difusión de derechos.
	<i>Generar promoción y difusión de la Defensoría.</i>	Las investigaciones realizadas por la Defensoría, y todas las actividades que se realizan para generar información, generan la promoción y difusión de la Defensoría. Pero especialmente, aquellos recursos que permitan traspasar al ciudadano el rol que cumple la organización y la importancia de su existencia, son los que apuntarán directamente a la misión. Esta información puede ser obtenida por distintas fuentes, pero son los procesos abocados a la promoción y difusión, los que catalogan la importancia y generar contenido para los distintos medios sociales de comunicación, como también para la acción y participación en medios, que, por un lado, es expresar el rol que cumple la defensoría y por otro, lo fundamental que es alertar y poner en conocimiento a la ciudadanía sobre hechos en los que se comprometa la protección de los derechos de NNA.

Fuente: Elaboración propia.

Perspectiva de procesos internos.

Tabla 12. Diccionario de los objetivos de procesos internos.

Causa	Efecto	Explicación
Fortalecer la observación y el seguimiento de la situación de derechos de NNA.	<i>Intervención Pertinente.</i>	A través del proceso de fortalecimiento se fomenta que el capital humano, personas expertas en seguimiento y observancia de derechos puedan disponer de los recursos necesarios, como lo son una correcta aplicación de la metodología para categorizar un hallazgo, según su nivel de importancia y el impacto que pueda tener en los NNA, y así efectuar una acción pertinente, y de por resultado una recomendación que debiese ser acogida por el servicio de Estado u organización. Los beneficiarios pueden evaluar positivamente acciones que se ajustados a procesos críticos bien ejecutados, entregando respuestas certeras que acudan realmente a la solución del problema.

Causa	Efecto	Explicación
	<i>Intervención Oportuna.</i>	Por su parte, el fortalecimiento de la observación y seguimiento, aporta a que los beneficiarios puedan tener intervenciones que se den el momento y el lugar que lo necesitan, ya que sumado a que se adecuan a metodologías y protocolos previamente establecidos, por el correcto uso de sus recursos y capacidades. Utilizan procesos que se adecuan a lo que el beneficiario requiere, es decir, una recomendación realizada por ejemplo por una visita, acogida por el Servicio de Estado u organización provoca una estímulo positivo directo al beneficiario, acudiendo efectiva y oportunamente a lo que se demandaba.
Incrementar la Gestión de requerimientos y casos.	<i>Intervención Pertinente.</i>	La gestión de requerimientos y casos, tiene una metodología determinada de acción que permite que tanto los requerimientos como los casos, pasen por un flujo que determine el camino a seguir, resultando en la mayor parte de los casos, por una actuación judicial o no judicial, que es seguida y observada por la defensoría. El cierre positivo de requerimientos o casos, propicia que el atributo y la propuesta de valor en su conjunto sea cumplida. Entregando un resultado que se ajusta a procedimientos claros en cuanto a materias que afecten la promoción y protección de derechos de la niñez.
	<i>Fácil acceso.</i>	Al contar con procesos óptimos, los tiempos de respuesta y los recursos involucrados en procesos de gestión de hallazgos, se utilizan de manera eficiente y eficaz, de esta manera el acceso que tiene la ciudadanía es más sencillo y expedito. Pudiendo atender a una totalidad cada vez más grande a través de sus diversos canales y relaciones que se hayan formado con el beneficiario. Cuando mayores sean los requerimientos o casos cerrados, más recursos podrá implementar la Defensoría para la atención de nuevas solicitudes. Incluso se potencia la gestión del capital intelectual, ya que el resultado de un fácil acceso, propicia que los recursos se destinen a la investigación y propuesta de nuevas relaciones, canales y recursos para acceder a la organización.
	<i>Intervención Oportuna.</i>	Gestionar cada vez más casos y requerimientos, con un resultado positivo, es decir, que se cierren casos con resultados esperados respecto de la promoción y protección de derechos, incentiva que las intervenciones sean en el momento y el lugar que se demandan,

Causa	Efecto	Explicación
		<p>además de la entrega de un servicio que realmente aporte con el problema y sea implementado o llevado a cabo por las entidades pertinentes. Cumpliendo con el atributo y la promesa que se les hace a los beneficiarios, que se traduce en una mayor cantidad de usuarios conformes con las acciones de la organización y también, con porcentajes mayores de evaluaciones favorables respecto de la efectividad de los procesos destinados para cumplir lo demandado.</p>
<p>Aumentar la promoción y difusión de derechos de NNA.</p>	<p><i>Fácil acceso.</i></p>	<p>Los procesos que fomentan la difusión y promoción de derechos de NNA, se alimentan de la interacción de los activos intangibles que entrega la perspectiva y aprendizaje y desarrollo. Estos insumos son implantados en los procesos de difusión, generando actividades, talleres, mesas de trabajo que permiten a la ciudadanía acceder al conocimiento de los derechos de la niñez. A su vez contribuyen en la difusión en materias de situación de derechos de NNA, siendo gestionando el aumento en la cobertura y participación de redes sociales u otras plataformas que sean de interés de NNA. Además, se aporta con insumos, tales como materiales y herramientas para que tanto adultos, como niños, niñas y adolescentes puedan acceder a la organización y sean parte del rol protector que debe tener la sociedad respecto a la protección de derechos.</p>
<p>Generar promoción y difusión de la Defensoría.</p>	<p><i>Intervención Oportuna.</i></p>	<p>La promoción y difusión de la defensoría, en todos los procesos que implican que esto se lleve a cabo, tales mesas técnicas y trabajo en la elaboración de protocolos de actuación de organismos públicos u organizaciones, con enfoque en los derechos de la niñez, permite que se conozca el trabajo de la Defensoría, se reconozca su rol y la rentabilidad social que tiene respecto a la generación de valor público, que es proteger a los NNA, es un efecto que provoca que se intervenga oportunamente, y eso es que la organización cuente con los medios posibles para que la ciudadanía conozca de sus funciones y pueda ir en ayuda cuando se necesita. Es por ello, que tener un vínculo con el medio activo, mediante la generación de nuevos procedimientos que apunten al posicionamiento de la organización respecto del impacto que genera para la promoción y protección de derechos es crucial para actuar oportunamente.</p>
	<p><i>Fácil acceso.</i></p>	<p>Que los beneficiarios conozcan lo que es el Defensoría y que esta se acerque mediante la ejecución de procesos de participación, promoción y difusión, estrechando vínculos con otros colaboradores, como también entregando información a la ciudadanía, para que conozca sobre su existencia y funcionamiento, por</p>

Causa	Efecto	Explicación
		ejemplo a través de documentos o recomendaciones que son utilizadas en la formación de políticas públicas, o estudios que sean relevantes para conocer la realidad de niñez en Chile, son sumamente relevantes para acceder fácilmente a la defensoría, entregan y capturan el valor ya creado por los otros procesos y potencian el desarrollo de la propuesta de valor.
Optimizar la coordinación con actores claves	<i>Aumentar la promoción y difusión de derechos de NNA.</i>	<i>La optimización gestión que se debe tener en las coordinaciones con actores claves, es fundamental para acercar a las organizaciones o servicios de Estados, que estén al pendiente de la situación de derechos de NNA. Las asociaciones claves que se pueden formar beneficiarían el posicionamiento de la Defensoría, al cumplir un rol clave en la alerta, recomendación, seguimiento y observancia. Pero fundamentalmente en el vínculo que exista para potenciar su función, aportando a su difusión y promoción, fortaleciendo el conocimiento público de los funciones y competencias que tiene la Defensoría. Y así, contar con una sociedad informada y consciente de los procesos que se llevan a cabo y a través de que vías se puede atacar más rápida y efectivamente el problema, caso o requerimiento.</i>
	<i>Generar promoción y difusión de la Defensoría.</i>	<i>Optimizar la coordinación con actores claves, establece redes de apoyo que la organización necesita para llevar a cabo su labor. Estas redes se transforman en asociaciones claves, basadas en un vínculo de confianza y el compromiso hacia la promoción y protección de derechos de NNA. Y a raíz de ello, se provoca que la organización cuentes con los recursos para implantar procedimientos que se enfoquen en difundir el rol de la Defensoría, la importancia que tiene para la ciudadanía, la importancia que tiene sobre los NNA y todos los beneficios que provoca que se desempeñe y logre sus resultados para la sociedad. En conjunto, con actores claves la Defensoría puede mostrar y demostrar su actuación, difundiendo y promocionando en actividades con otros servicios de Estado u organizaciones en mesas de trabajo, reuniones colaborativas, eventos, entre otros.</i>

Fuente: Elaboración propia.

Perspectiva de Beneficiarios.

Tabla 13. Diccionario de los objetivos de los beneficiarios.

Causa	Efecto	Explicación
Potenciar la Intervención Pertinente.	Aumentar la promoción y protección de derechos de NNA	La contribución de este atributo clave apunta directamente al aumento de una mayor cantidad de NNA protegidos por la Defensoría, ya que como se ha mencionado, es posible que, a partir de la implementación de recursos y capacidades de la organización en sus procesos estratégicos, se fomente la intervención oportuna, mediante el progreso de sus acciones, ajustadas a lo que realmente se necesita. Y así, poner en funcionamiento mecanismos que adecuen a los que es conveniente para el aumento de promoción y protección. Esto es valorado por los beneficiarios y se convierte en la obtención de ciudadanos que evalúan positivamente la acción de la Defensoría, como también con acciones que garantizan que este atributo sea cumplido en la propuesta de valor.
Entregar un Fácil acceso.		Mientras mayor es la cantidad de ciudadanos que se acerca a la Defensoría, conoce su funcionamiento, consume y participa de sus productos y servicios. Valorando la capacidad que tiene la organización para establecer relaciones claves, y entregue sus labores por canales de distribución claro, más sencillo es que la organización aumente el cumplimiento de su misión que se basa en NNA protegidos. Es por ello, que es atributo toma un rol central, ya que además de promover la difusión y protección, fomenta que la Defensoría sea reconocida por la ciudadanía, por los servicios que entrega y la capacidad que tiene al comunicarse con todos sus segmentos de cliente. Lo anterior, es ampliamente valorado por los beneficiarios y se enfoca directamente en que cada vez sean más la personas que puedan contar con el apoyo de la organización.
Aumentar Intervención Oportuna.		Las intervenciones oportunas son centrales en el desarrollo de los objetivos de la organización, y apuntan a que el reconocimiento se base en una operatividad que tiene la Defensoría respecto de la implementación de procesos

Causa	Efecto	Explicación
		críticos que estén nutridos de recursos y capacidades que logren que la actuación sea oportuna, lo que implica que toda intervención sea realizada cuando se necesita, atacando el problema directamente y entregando la solución cuando el beneficiario lo necesita. Las intervenciones oportunas, se caracterizan por la medición de la efectividad que tuvieron los procesos en cuanto al momento en que se realizó la acción y como esta aportó en la solución del NNA. El atributo es ampliamente valorado por la ciudadanía, posicionándola como un agente activo en el aumento de la promoción y protección de derechos.

Fuente: Elaboración propia.

Perspectiva de Estado.

Tabla 14. Diccionario de los objetivos del Estado.

Causa	Efecto	Explicación
Aumentar la promoción y protección de derechos de NNA.	<i>Cumplimiento de la Misión de la Defensoría de la Niñez.</i>	La Defensoría es una organización autónoma, y sus ingresos dependen del presupuesto público, por lo tanto, la ejecución de sus labores a través del desarrollo de recursos y capacidades, que aporten lo necesario a los procesos críticos, para generar productos y servicios que cumplan con la promesa realizada al beneficiario, se logra por la consecución y medición de los desempeños esperados de los objetivos ya presentados. El cumplimiento de la misión, se genera al tener una planificación estratégica y un sistema de control de gestión que garantice la difusión, promoción y protección de derechos de NNA, mediante la correcta realización de sus procesos se puede observar y reaccionar hacia la vulneración de derechos de niños, niñas y adolescentes que viven en el territorio chileno, garantizando el cumplimiento de la misión.

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Ejes estratégicos de la Defensoría de la Niñez.

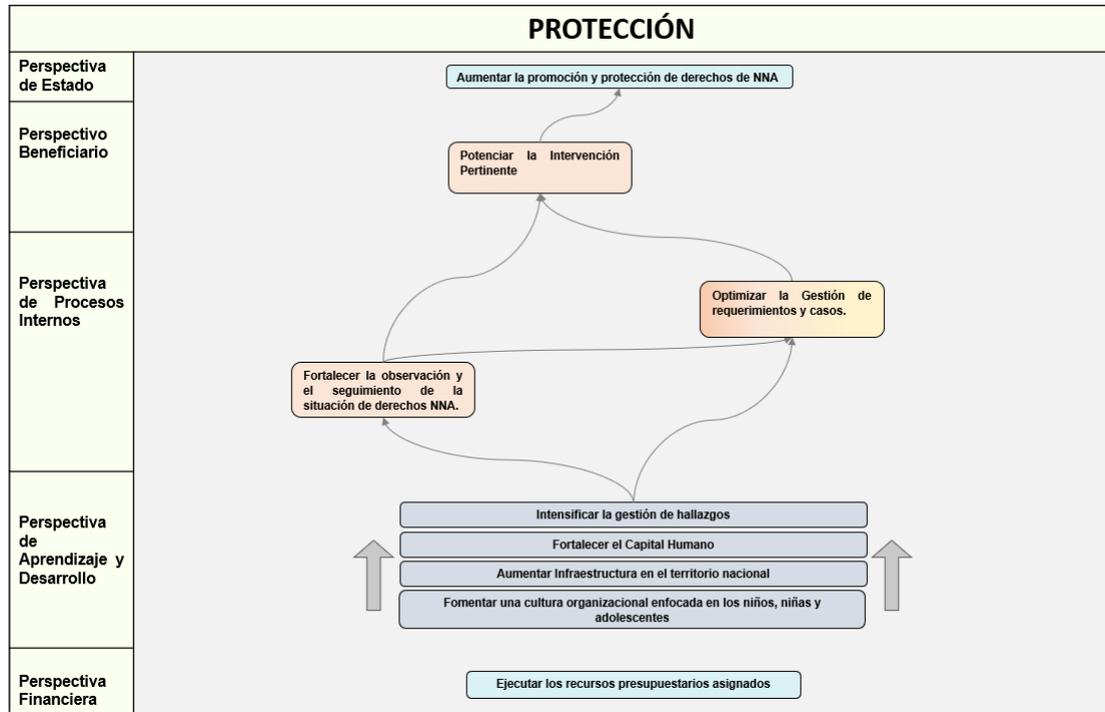
A continuación, se desarrollan las principales conexiones que tiene cada uno de los pilares vistos anteriormente en la declaración de la estrategia. Los denominados ejes estratégicos representan una agrupación de objetivos en torno a relaciones que causales que provocan que se produzcan los desempeños esperados. Los ejes estratégicos crean valor a través de las conexiones que se generan por la ejecución de los objetivos, que se enfocan en desarrollar tareas que van en cumplimiento de la propuesta de valor y la misión de la organización. Kaplan y Norton (2012), señalan que una “mejor practica”, es generar mapas estratégicos a partir de ejes, que son temas estratégicos, que se agrupan en objetivos estratégicos relacionados en el fluir del mapa, y en su mayoría corresponden a relaciones verticales de objetivos, que en su mayoría se originan en la perspectiva de procesos, donde es ejecutada la estrategia.

La estrategia de la Defensoría de la niñez se enfoca en generar intervenciones que sen pertinentes y oportunas, también entrega un fácil acceso, por medio de distintos canales y vías de información, que se encuentran adaptados para el uso de niños, niñas y adolescentes. La entrega de este producto se basa en el mapa anteriormente señalado, dado que el cumplimiento de la propuesta de valor, permite que se desarrolle la misión de la organización. El mapa estratégico se divide a partir de los pilares estratégicos, ejes que se componen de los diferentes objetivos para llegar al cumplimiento de cada uno de los atributos que componen la propuesta de valor. Los ejes estratégicos de la Defensoría son tres, y se sustentan con la relación y concordancia que tienen con la misión, estos son protección, promoción y difusión y reconocimiento institucional, los objetivos son agrupados en cada uno de los ejes con relaciones causales que comienzan desde los recursos captados por los procesos y la activación de estos para satisfacer al beneficiario. En adelante, se describirán cada uno de estos ejes, y así conocer como de desarrolla la estrategia de la organización.

3.2.1 Eje estratégico de protección.

Atributo clave: *Intervenciones pertinentes.*

Figura 18. Eje estratégico de protección.



Fuente: Elaboración propia.

El eje estratégico de protección se fundamenta en el cumplimiento del atributo clave que es la intervención oportuna. Esta intervención es lograda a partir de la ejecución de acciones que sean valoradas por los beneficiarios, pero que principalmente apunten al cumplimiento de la misión. Entonces, para saber que tan satisfechos están los clientes con el desarrollo del objetivo intervenciones oportunas, se evalúa su desempeño por medio de métricas que permitan dilucidar si se está cumpliendo con lo ofrecido por la organización. Es por ello, que conocer la opinión de los principales beneficiarios, es fundamental, ya que son ellos quienes reciben la entrega del bien y/o servicio. Esto, se lleva a cabo mediante el análisis de los efectos que provocan las recomendaciones acogidas por las organizaciones y los servicios de Estado que tienen a su cuidado NNA o que tienen atribuciones que resguarden su promoción y protección. Además, se calcula que porcentaje de los beneficiarios evalúan positivamente las acciones realizadas por la Defensoría en términos de pertinencia, que es comprendida como la capacidad que tiene la organización de

intervenir efectivamente a través de procesos que se ajusten a lo que realmente espera obtener el beneficiario de la organización. Ahora bien, como es posible llegar a que se cumpla los objetivos que se quieren medir en la perspectiva de beneficiarios. Se logra a partir del desarrollo de procesos que fortalezcan el seguimiento y observancia de los derechos de NNA y la optimización de la gestión de requerimientos y casos.

Estos dos procesos críticos de la Defensoría, siguen estrictamente metodologías que impulsan que las recomendaciones sean realizadas para ser acogidas por parte de las contrapartes. En el caso de la observación y seguimiento el objetivo del proceso es llevar a cabo la función que tiene la Defensoría como una institución técnica en materias de niñez y adolescencia para monitorear y lograr el cumplimiento, por parte del Estado de Chile y los organismos o instituciones responsables de intervenir respecto de NNA, de lo mandatado por la Convención sobre los Derechos del Niño y la normativa internacional y nacional existente. En el proceso se desarrollan acciones que son sustento de información para someterse al análisis del personal experto, y así, acudir de manera precisa, acorde al desarrollo de procedimientos previamente definidos, con el apoyo de metodologías, protocolos y sistemas de información que potencien la categorización de la situación que se pretender observar y seguir. Los procesos llevados a cabo para poder entregar una recomendación acorde y valorada por los beneficiarios son:

- Visitas a instituciones o centros que tienen bajo su responsabilidad la atención, cuidado y protección de NNA, proponiendo estándares, recomendaciones y seguimiento.
- Obtención y sistematización de información primaria y secundaria en temas de niñez y adolescencia a través del observatorio de derechos de la organización.
- Seguimiento de la legislación del Estado cuanto estén referidas o vinculadas a los derechos de NNA, para que integren en su diseño, implementación y seguimiento, el enfoque de derechos humanos de NNA.

Por otro lado, el objetivo optimización de la gestión de requerimiento y casos, es un proceso que se preocupa de la protección especializada e intermediación en solicitudes que generar vulneración de derechos de NNA. Y su acción pertinente a través de procedimientos previamente delimitados, permite establecer qué tipo de

respuesta son las que van a ser valoradas por los beneficiarios. Las posibles respuestas que se entregan pueden ser judiciales y no judiciales.

- Respuestas no judiciales: es el proceso que define la representación de NNA, mediante comunicaciones, cartas, oficios u otros documentos que sirvan para la reparación y restitución de los derechos vulnerados o para la resolución de conflictos por vías alternativas al procedimiento judicial. Este tipo de respuesta, pretende generar valor a través de la contribución a que existan instancias procedimientos de comunicación, conciliación y mediación, más expeditos y oportunos para los NNA vulnerados. Los resultados de este proceso, pueden generar los siguientes servicios que son valorados para cumplir con la intervención oportuna: orientación y derivaciones, denuncia, solicitud de medidas de protección y recomendaciones.
- Respuestas judiciales: son acciones derivadas de casos, que tienen por objetivo que los actores que intervienen en el procedimiento judicial cuenten con los fundamentos prácticos en materias propias de la investigación, dando cumplimiento efectivo a los estándares, tanto nacionales como internacionales sobre la protección de NNA, generando que se efectivicen sus derechos a la información, justicia y sanción. Los resultados de estos procesos son: querellas, acciones constitucionales, amicus curiae y recomendaciones.

El eje estratégico de protección tiene como resultado de sus procesos el aumento de las intervenciones oportunas, y esto como se vio anteriormente se logra mediante la ejecución de sus procesos que principalmente aportan en la contribución y reparación de la vulneración de derechos, la contribución a la restitución e los derechos vulnerados y la misión de observancia, el último un rol clave que no tiene descanso y se encuentra en funcionamiento constante. Ahora bien, para que esto sea posible debe existir la gestión de los activos intangibles y tangibles de la Defensoría que una vez activos al tener interacción una relación causal con otros procesos generar un valor objetivo para el cumplimiento de los procesos, como también del atributo clave. Los recursos y capacidades que se ven involucrados en el cumplimiento de lo que valora el cliente se dan gracias a la agrupación de activos intangibles tales como el fortalecimiento de capital, los procesos cuentan con

profesionales que se encuentran abocados a materias que se relaciona con la situación de los derechos de NNA, un aumento y gestión de la infraestructura, que es fundamental para desarrollar de manera pertinente los procedimientos a lo largo de territorio chileno y fomentar una cultura organizacional, que es fundamental, ya que se requiere un personal que además de capacitado tenga el rol de defensor de los derechos de la niñez, esto se logra con la interacción y traspaso de información que deben realizar los directivos con todos los niveles de la organización.

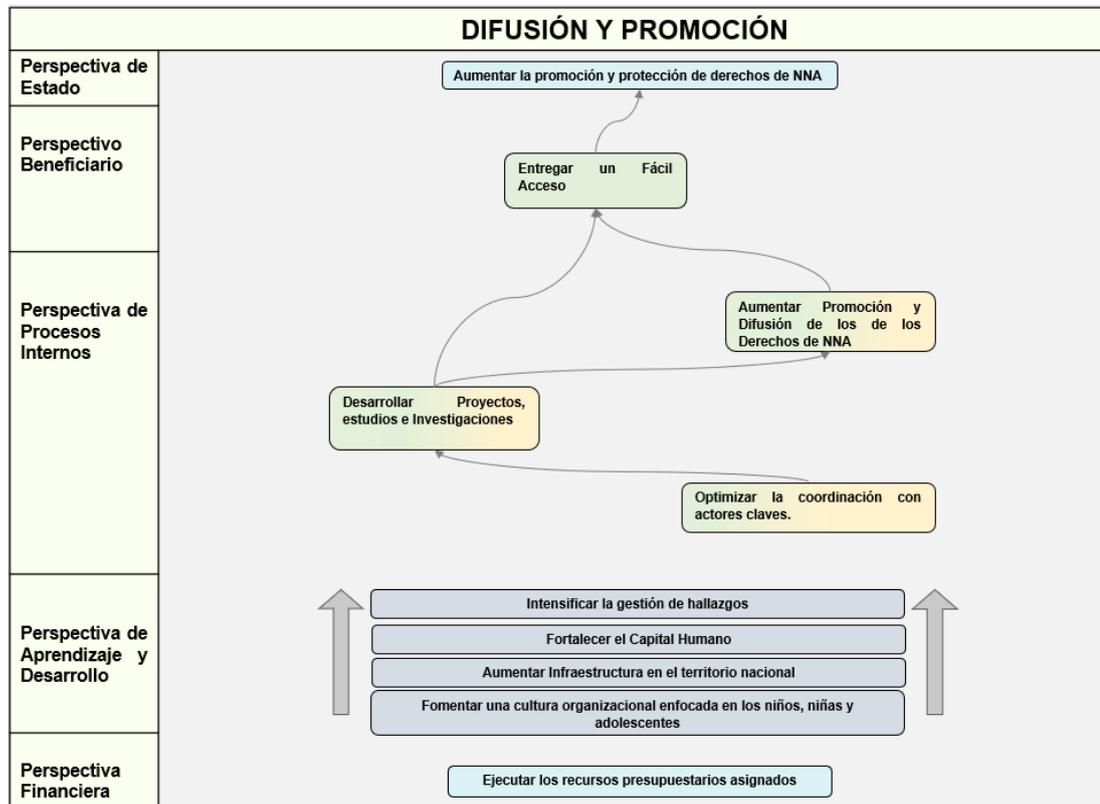
Además, intensificar la gestión de hallazgos es un recurso que afecta de manera transversal a todos los procesos de la organización, ya que, por medio de la gestión de la información que ingresa a la Defensoría se pueden generar o idear nuevos resultados para los beneficiarios. Pero, principalmente la gestión de hallazgos apunta a que la observancia y seguimiento de los derechos de NNA, como también la gestión de requerimientos y casos, cuenten con la información necesaria y pertinente para desarrollar sus acciones oportunamente. Para efecto de este estudio, si bien el proceso se entiende como transversal, porque puede generar información para cualquier objetivo de procesos, se liga causalmente a los procesos que tienen que directa relación con lo más valorado por el cliente y el cumplimiento de su misión que es la protección y enfoque de derechos humanos de NNA.

Finalmente, ejecutar la asignación presupuestaria otorgada anualmente por el Estado es un objetivo que afecta directamente a todos los objetivos de la organización, ya que un uso eficiente y eficaz de los recursos, provoca el logro de los otros objetivos. Y debe ser monitoreado periódicamente, para garantizar el uso efectivo de las fuentes de ingreso.

3.2.2 Eje estratégico de Difusión y promoción.

Atributo clave: Fácil acceso.

Figura 18. Eje estratégico de difusión y promoción.



Fuente: Elaboración propia.

El eje estratégico de promoción y difusión busca por medio del cumplimiento de fácil acceso ser una contribución hacia el conocimiento, reconocimiento y respeto de los derechos de NNA. Esto se logra, contribuyendo a una sociedad que pueda acceder sencillamente a los servicios y productos que entrega la organización. Los desempeños esperados para el logro del objetivo se sustentan en poder atender la mayor cantidad de solicitudes y entregar de manera sencilla todo lo relacionado con derechos de la niñez y la adolescencia, a través de productos relacionados con la difusión y promoción de derechos de NNA. Dichos productos tienen que tener un amplio impacto sobre el conocimiento a la sociedad, y para ello se ocupan canales tales como; contenido digital, participación en medios de comunicación masiva, talleres, afiches, infografía, entre otros.

El otro servicio valorado por la ciudadanía, son las fuentes de acceso y materiales informativos que permiten conocer la situación de los derechos de NNA, que se su

promoción, es fundamental para la sociedad, generando un valor inmediato. Entre los productos desarrollados para lograr la valoración esperada por la ciudadanía, se encuentran: actividades formativas, como exposiciones, talleres generales, talleres de participación efectiva, seminarios y cursos. En cuanto a los canales de distribución destinados a proveer estos servicios y/o productos se encuentran los materiales audiovisuales, tales como; transmisiones en vivo, vocerías de contingencia e información. En cuanto al material gráfico se encuentra el destinado para la difusión derechos e información y el que hace referencia a la contingencia.

Todo lo anterior es entregado al beneficiario con la ayuda de procesos acuciosos y que se ajusten a los que se está demandando, puesto que sería contraproducente estar desarrollando insumos que no sean valorados, vistos, leídos o que tengan algún tipo de interacción con la ciudadanía. Los objetivos que se quieren concretar en cada uno de los procesos atienden la necesidad de promocionar y difundir los derechos de la niñez y también la promoción y difusión de la Defensoría de la niñez. Por ello, resulta trascendental desarrollar iniciativas que logren fomentar la participación de la ciudadanía en materias que se relacionen con la situación de derechos de NNA, como también dar a conocer el técnico experto que cumple la institución frente a materias de niñez y adolescencia. El cumplimiento de sus objetivos, se mide a través de indicadores que además permitan posicionar a la Defensoría, dando acceso a todos sus canales y fortaleciendo las relaciones con sus clientes. Por lo tanto, son los procesos desarrollados para el posicionamiento en redes sociales, medios de comunicación y estudios que aporten al conocimiento, además de la participación que fomentan a través de las actividades de formación y difusión las que aportan, relacionándose causalmente con el cumplimiento de este atributo.

Por su parte, el capital intelectual desarrollado por la investigación, estudios y participación en proyectos, es fundamental como fuente de información útil, para el desarrollo de procesos. Este activo intangible permite que se genere evidencia confiable y técnica confiable de temas relevantes con enfoque de derechos humanos de NNA. También, fomenta la participación de NNA, en investigaciones que los incluyan como sujetos de derechos y agentes del cambio, valorando sus opiniones y considerándolos en el análisis, conclusiones y recomendaciones. Contar con información de primera fuente, y ponerla a disposición de los agentes de Estado, encargados de diseñar, implementar y evaluar las políticas públicas, será un activo intangible fundamental y crítico, para lograr la ejecución de los procesos, cumplir con

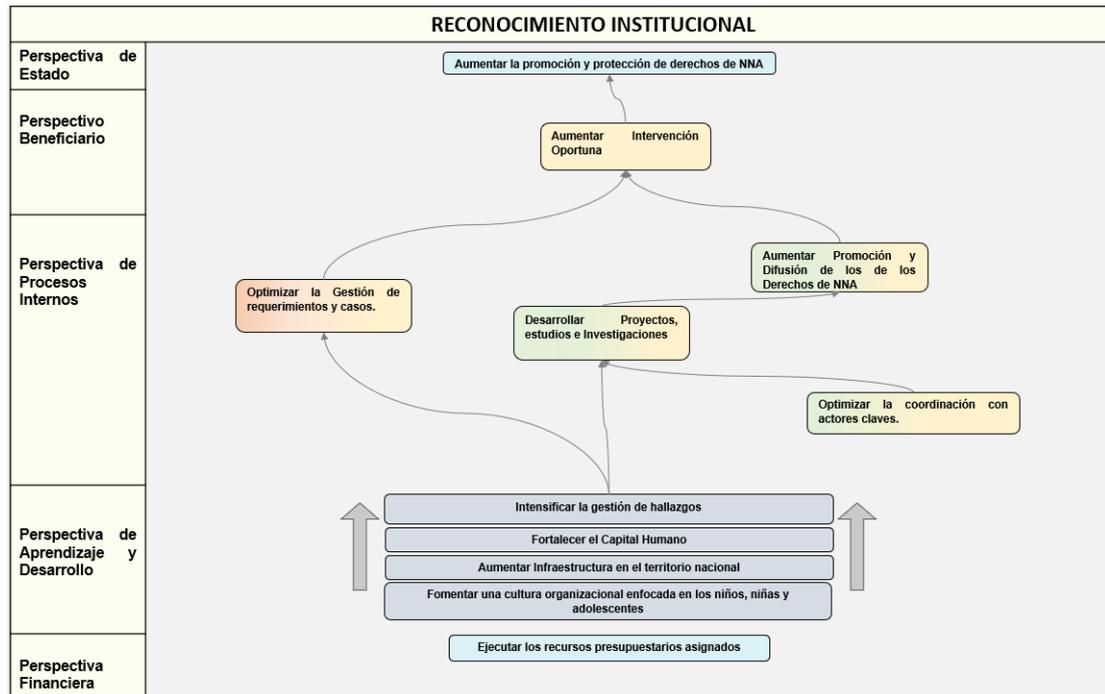
la propuesta de valor y apuntar hacia la misión que se sustenta en medir el impacto que tuvo la Defensoría respecto de la promoción y protección de derechos.

Es importante destacar, dos objetivos relevantes y que impactan causalmente al proceso de aumento de difusión y promoción de los derechos de NNA y de la Defensoría de la niñez. El primero es la optimización con actores claves, en este objetivo se desarrollan actividades de coordinación que pretenden vincular a la institución y establecer asociaciones claves que aporten en la captura de valor. La optimización de estas coordinaciones permite fortalecer las capacidades con las que se cuenta, estrechando el vínculo con actores que tengan un rol importante dentro de la sociedad con la protección y el enfoque de derechos humanos de la niñez. Dichas redes, además aportan con nuevos conocimientos técnicos, nutriendo a la organización de nuevas oportunidades para la identificación de procesos que sean críticos o la misma adaptación de estos para el mejor cumplimiento de su propuesta de valor. En síntesis, es sumamente relevante que esta capacidad se gestione y optimice su desarrollo constantemente, y se convierta en otro insumo para que los ciudadanos puedan acceder fácilmente a la Defensoría. El segundo objetivo, tiene que ver con la ejecución de los recursos asignados, a través de las fuentes de ingresos se adquieren servicios que facilitan la producción de estos recursos y capacidades, el monitoreo constante potencia que se asignen y gasten en insumos que provoquen un impacto en la misión de la organización.

3.2.3 Eje estratégico de Reconocimiento Institucional.

Atributo clave: *Intervención oportuna.*

Figura 19. Eje estratégico de reconocimiento institucional.



Fuente: Elaboración propia.

El eje estratégico de reconocimiento institucional, se guía por el cumplimiento de intervenciones oportunas, son valoradas por el beneficiario respecto a la respuesta y actuación que tiene la defensoría de la niñez en el momento que entrega sus productos y/o servicios. Por ende, la primera respuesta que entrega la Defensoría es indicio real de lo que se puede realizar, mediante la ejecución de sus procesos. El resultado óptimo y efectivo de ellos provoca que las intervenciones sean oportunas, y así los segmentos de clientes pueden evaluar la efectividad que tuvo la organización respecto de un hallazgo, requerimiento, caso o incluso en el diseño de recomendaciones que apunten al enfoque de derechos humanos de NNA en organismos de estado. La intervención se hace oportunamente, favoreciendo a que la institución sea reconocida como un agente clave y activo dentro de las acciones que desarrolla.

Por lo tanto, el eje estratégico de reconocimiento institucional debe ser valorado por procesos que se adecuen y midan su implementación respecto al aporte que proporcionan en la intervención oportuna. La causalidad que existe entre el proceso y el cumplimiento del atributo progresa cuando se elaboran e implementan

recomendaciones que apuntan a ser acogidas en discusiones parlamentarias y posteriormente interiorizadas en las políticas públicas de Chile, enfocadas en la promoción y protección de derechos de NNA. En la misma línea, son los documentos especializados que se obtienen del capital intelectual, los que propician la confección de fuentes de información utilizadas en la elaboración y sustento de las políticas de Estado. La incidencia que tengan estos procesos y el impacto en las intervenciones oportunas son valorados por la ciudadanía y se dirigen al cumplimiento de la misión.

Por otro lado, el objetivo referente a optimizar la gestión de hallazgos, relación y provoca el efecto esperado en los beneficiarios, ya que aporta con el proceso necesario para obtener una actuación que se asemeje a lo esperado por el beneficiario, es decir, se catalogan los requerimientos que ingresan a la organización se acude de una manera judicial o no judicial, se hace seguimiento y se toman las medidas correspondientes para garantizar la protección de derechos. Se mide a través de, fallos favorables para los beneficiarios y los requerimientos y casos que son cerrados, para posteriormente ser evaluada su efectividad por los clientes. El proceso causa una relación directa con el eje estratégico, ya que la intervención oportuna y acorde a procedimientos pertinentes, fomenta el conocimiento de la organización, sus funciones, el rol de experto en materias de derechos de NNA y como su misión aporta al bien común de la sociedad.

Es muy importante para el eje estratégico, la interacción y agrupación que tienen los activos intangibles para el desarrollo de sus procesos. Siendo necesario relevar el recurso que da la gestión de hallazgos, que si bien, como se mencionó anteriormente participa en todos los procesos de la organización, ya que, permite definir y priorizar las acciones que implemente la Defensoría, en base a sus atributos legales, de acuerdo, a brechas y nudos críticos que se detecten. Por medio de la iteración y sistematización de antecedentes y/o hallazgos generados por el propio capital humano desde sus distintos roles, localidades y nivel de experticia, permiten priorizar estrategias de intervención pertinentes y oportunas que investiguen, subsanen, mejoren, eliminen o repliquen, soluciones valoradas por la ciudadanía. Respecto del capital humano mencionado, se destaca que son agentes constantemente activos para el cumplimiento de la misión, puesto que, son los que alimentan la gestión de los hallazgos a través de una tarea diaria, permanente y enfocada en mejorar la situación de protección de los NNA.

Otro recurso, es el desarrollo de proyectos, estudios e investigaciones, se relacionan con el pilar de reconocimiento institucional y el cumplimiento de la propuesta de valor, sustentando el actuar de la Defensoría con fuente del conocimiento y de la información. El capital intelectual que se desarrolla para tener como fuente en los procesos estratégicos, es fundamental para llegar a los que es valorado por la ciudadanía. La implementación de este recurso y la interacción que tiene con otros activos para contribuir a los procesos, se puede dar a partir de diferentes formas. Como se señaló en el eje anteriormente descrito, la gestión del conocimiento y el capital intelectual, propicia el desarrollo de, estudios e investigaciones. Pero referente al eje de reconocimiento institucional, es posible destacar una iniciativa relevante para la valoración y rentabilidad social que espera la organización. Esta es la del Observatorio de Derechos, es un recurso que procura generar evidencia de como el Estado y los gobiernos cumplen con las recomendaciones de NNA. Además, genera evidencia, datos e indicadores que dan cuenta de la realidad de los derechos de la niñez y adolescencia en el territorio chileno. También, genera incidencia frente al aumento de la promoción y difusión de la Defensoría, gracias a la incidencia en los diferentes segmentos de mercado respecto a la información que se elabora en el Observatorio y posteriormente es difundida en los procesos.

Adicionalmente, la capacidad que tiene la organización para fomentar y optimizar las coordinaciones con actores claves, permite acercar a la Defensoría a las diferentes organizaciones que tiene interés en la situación de derechos de NNA. Estas asociaciones se deben transformar en vínculos que fomenten la implementación de nuevos procesos para adecuar los resultados e impulsar al cumplimiento efectivo de la propuesta de valor. La Defensoría coordina reuniones y acude a ellas como un actor más dentro del universo de organizaciones que tienen el mismo interés, y genera un aporte especializado y técnico que contribuye activamente a los procesos de elaboración y articulación de políticas públicas de la sociedad, propendiendo a la solución y la adopción de medidas concretas de derecho en instancias de promoción y difusión de derechos. La optimización de estas relaciones aporta al mejoramiento en la calidad de vida y desarrollo pleno de NNA que viven en Chile y contribuye a las políticas públicas que tengan consideración con los derechos de NNA.

Con respecto a otros activos intangibles en relación al eje de reconocimiento institucional es posible señalar que el fomentar una cultura organizacional enfocada en los niños, niñas y adolescentes, es fundamental para la organización, el activo guiara los discursos que tienen los representantes de la Defensoría, como también el actuar de sus funcionarios y funcionarias. Respecto de lo tangible, la infraestructura es un recurso crítico al que se le deben asignar mayores fuentes de ingreso, permitiendo que la organización se posicione y reconozca a lo largo del territorio chileno. Vinculado a las fuentes de ingresos, la ejecución de los recursos asignados y los procesos acordes al monitoreo de este son trascendentales para el cumplimiento de la misión, traducido en la implementación de la estrategia a través de sus ejes para llegar al aumento de la promoción y protección de NNA.

3.3 Definición de iniciativas estratégica.

Las iniciativas estratégicas son planes o programas que se llevaran a cabo para alcanzar los desempeños esperados. Esto se realiza debido a que los tiempos son limitados y los recursos son escasos, las iniciativas promueven que se cumplan los objetivos del mapa y proporcionan que se prioricen las atenciones por los aspectos más críticos a desarrollar, o por los procesos que requieren de un mayor uso de los recursos y capacidades. Las iniciativas buscan la mayor eficiencia del objetivo, siendo fundamental que el desarrollo de una iniciativa pueda afectar positivamente en otros.

Según Kaplan y Norton (2012) *“las iniciativas estratégicas son los grupos de proyectos y programas especiales de duración limitada, no incluidos en las actividades operacionales cotidianas de la organización, diseñados para ayudarla a alcanzar el desempeño esperado”*.

Para la Defensoría de la Niñez, los grupos de proyectos y programas a realizar se encuentran ligadas a cada uno de los pilares estratégicos, pero tienen un componente común que es que cada uno de ellos, se provoca debido a la respuesta de un hallazgo, recurso fundamental de la organización, frente a la identificación oportuna de una situación que produzca una vulneración de derecho. Es así, como un proyecto puede impactar a más de un objetivo, a través de un conjunto sistematizado de actividades, por lo tanto, es una respuesta integral de la organización frente a un problema, requerimiento o atención de la contingencia. Para

resumir lo anterior, es posible indicar las siguientes características de los proyectos de la Defensoría:

- Deben estar alineados con la estrategia de la organización.
- Son transversales, es decir, un proyecto puede generar impacto en varios objetivos.
- Pueden incluir actores externos de la organización.
- Son multidisciplinarios, ya que se construyen por la mirada de las diferentes unidades funcionales.

En las siguientes figuras, se presentan las iniciativas estratégicas, distribuidas a partir de los objetivos descritos por cada una de las perspectivas, haciendo un énfasis por pilar estratégico, es decir, se asociaron los objetivos que aportan principalmente al cumplimiento del pilar, dichos objetivos son asociados a iniciativas estratégicas que pueden afectar a más de un objetivo y pilar de la estrategia. En la figura 20, se presentan las iniciativas que se relacionan con el pilar estratégico de protección.

Figura 20. Iniciativas del pilar estratégico Protección.

PROTECCIÓN		
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
ESTADO	Aumentar la promoción y protección de los derechos de la niñez	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto Informe Anual. (IE1) • Plan de Protección integral y nueva institucionalidad de niñez y adolescencia. (IE2) • Programa: Buen trato escolar. (IE3) • Plan de Defensa de niños, niñas y adolescentes migrantes. (IE4)
BENEFICIARIOS	Potenciar la Intervención Pertinente	
PROCESOS	Fortalecer la observación y el seguimiento de la situación de derechos de NNA.	
	Incrementar la Gestión de requerimientos y casos	
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Intensificar la Gestión de Hallazgos	
	Fortalecer el Capital Humano	
	Aumentar la Infraestructura en el territorio chileno.	
	Fomentar una cultura organizacional enfocada en los NNA	

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, en figura 21, se describen las iniciativas estratégicas correspondientes al pilar de promoción y difusión.

Figura 21. Iniciativas del pilar estratégico Promoción y Difusión.

PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN		
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
ESTADO	Aumentar la promoción y protección de los derechos de la niñez	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto Informe Anual. (IE1) • Mi Voz en la Nueva Constitución 2.0.(IE5) • Programa: “Conozcamos lo que es el interés superior de los niños, niñas y adolescentes”. (IE6) • Alianzas con socios estratégicos para aumentar fuentes del conocimiento en materias de derecho de NNA. (IE7)
BENEFICIARIOS	Entregar un Fácil Acceso	
PROCESOS	Aumentar la Promoción y Difusión de los Derechos de NNA	
	Desarrollar proyectos, estudios e investigaciones	
	Optimizar la coordinación con actores claves	
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Intensificar la Gestión de Hallazgos	
	Fortalecer el Capital Humano	
	Aumentar la Infraestructura en el territorio chileno.	
	Fomentar una cultura organizacional enfocada en los NNA	

Finalmente, en figura 22 se observan las iniciativas que hacen relación con el pilar estratégico de reconocimiento institucional.

Figura 22. Iniciativas del pilar estratégico Reconocimiento Institucional.

RECONOCIMIENTO INSTITUCIONAL		
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
ESTADO	Aumentar la promoción y protección de los derechos de la niñez	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto Informe Anual. (IE1) • Mi Voz en la Nueva Constitución 2.0. (IE5) • Alianzas con socios estratégicos para aumentar fuentes del conocimiento en materias de derecho de NNA. (IE7) • Plan anual de capacitación en materias de defensa especializada. (IE8) • Plan de protección integral y nueva institucionalidad de niñez y adolescencia. (IE2)
BENEFICIARIOS	Aumentar Intervención Oportuna	
PROCESOS	Aumentar la Promoción y Difusión de los Derechos de NNA	
	Incrementar la Gestión de requerimientos y casos	
	Desarrollar proyectos, estudios e investigaciones	
	Optimizar la coordinación con actores claves	

RECONOCIMIENTO INSTITUCIONAL		
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Intensificar la Gestión de Hallazgos	
	Fortalecer el Capital Humano	
	Aumentar la Infraestructura en el territorio chileno.	
	Fomentar una cultura organizacional enfocada en los NNA	

Definición de las iniciativas estratégicas

- Proyecto de Informe Anual (IE1):** este proyecto es permanente y persiste en el tiempo, ya que la entrega de este producto a las autoridades de Estado, se relaciona con lo que mandata puntualmente la Ley que crea la Organización. Por lo tanto, es dicho informe la herramienta con que la Defensoría cuenta para demostrar el logro de sus resultados a la sociedad en su conjunto. Es un proyecto transversal que se relaciona con el cumplimiento de metas asociadas directamente al logro de la misión (estrategia), y es uno de los principales componentes del sistema de incentivos que se propone en los siguientes apartados. Dicho proyecto, tiene como objeto consolidar las metas que son críticas de cada unidad funcional y determinan el logro de objetivos cruciales para conseguir la promoción y protección de los derechos de la niñez. Además, el informe se caracteriza por contemplar un primer apartado que relata la cuenta pública, es aquí, donde se describe el cumplimiento las metas elegidas por cada unidad, la gestión de la organización y los próximos desafíos a cumplir. Y en sus siguientes apartados, se relatan los estudios e investigaciones que han generado un mayor impacto en la comunidad y es concluido por una última parte que relata la realidad de los NNA respecto su situación de derechos en ámbitos tales como; situación de NNA bajo el cuidado del Estado, el derecho a una representación jurídica, el derecho a la educación, el rol del Estado como garante principal de los derechos de la niñez y la adolescencia.
- Plan de Protección integral y nueva institucionalidad de niñez y adolescencia (IE2):** es un proyecto que tiene como objetivo la

implementación de la Ley N°21.430, sobre Garantías y Protección Integral de los Derechos de la Niñez y la Adolescencia en Chile. La defensoría por medio de recomendaciones, sumado a un seguimiento y observancia constante aporta en la conformación de esta nueva institucionalidad, que espera avanzar hacia un sistema completo que abarque y proteja de manera efectiva e integral, los derechos y garantías fundamentales de niños, niñas y adolescentes del país. Dentro de las sus principales acciones se puede destacar que se confeccionan instrumentos para observar a nivel nacional, regional y local, la instalación de nuevos servicios vinculados con protección de derechos y garantías de la niñez. Por otro lado, se contempla un monitoreo constante y remisión de recomendaciones en relación con los presupuestos normativos que disponen la priorización del gasto y la gestión en niñez y adolescencia. Finalmente, uno de los desafíos más relevantes se destaca es el seguimiento a la implementación progresiva de Sistema de Garantías y obtención de la información necesaria para evaluar la acción del Estado.

- **Programa: “Buen trato escolar” (IE3):** es un proyecto de la organización vinculado principalmente con el pilar estratégico de protección, ya que tiene como propósito el seguimiento a las situaciones de violencia y problemas de convivencia escolar. Por medio de la intermediación entre los actores involucrados, es decir, la Defensoría, las comunidades escolares y los agentes de Estado que tengan las competencias y facultades para regular la promoción y protección de los derechos de los niños, niñas y adolescentes, generando acciones coordinadas para un abordaje integral y sistemático. En las actividades más importantes a realizar se encuentran el seguimiento de casos o situaciones de Observación que sean objeto de vulneración de derechos y la implementación de líneas de acción para la gestión de casos, recomendaciones de políticas públicas en materias de expulsiones. Si bien, este proyecto no tiene un principal enfoque sobre el pilar estratégico de promoción y difusión, es importante señalar que, por medio de las campañas en redes sociales, charlas presenciales y digitales se establecen canales activos de comunicación en donde se exponen

temáticas, tales como la violencia en escuelas y sus respectivos protocolos de actuación.

- **Plan de defensa de derechos de niños, niñas y adolescentes migrantes (IE4):** es una realidad mundial la crisis humanitaria que se está viviendo producto de los altos niveles de migración hacia países que tienen mejores índices de calidad de vida. En Chile se ha producido un aumento exponencial de migrantes que ingresan al país por pasos fronterizos no autorizados, son familias completas las que arriesgan su vida e incluso niños, niñas y adolescentes sin ningún tipo de red de apoyo, población que requiere un especial cuidado debido a su doble situación de vulnerabilidad. Es por ello, que la organización implementa este programa, que acude como respuesta para que el Estado evidencie la situación y se haga cargo de estos NNA. Las principales acciones que fomenta este plan son la elaboración de recomendaciones, dirigidas a instituciones del Estado para mejorar los canales de coordinación entre distintas instituciones públicas para la regularización eficiente de NNA migrantes, facilitando su acceso a determinadas prestaciones sociales. Es así, como otra de las acciones fundamentales es capacitar a las y los funcionarios públicos para la aplicación del protocolo de acogida de atención fronteriza, con énfasis en la atención de la niñez separada o acompañada y fortalecimiento de los procesos de reunificación familiar y de protección reforzada.
- **Mi voz en la Constitución 2.0 (IE 5):** la controversia que ha vivido Chile desde el 2020 hasta la fecha, ha generado oportunidades para cambiar estructuralmente las materias de Estado. Es por ello, que luego de conocer los resultados de la votación para aprobar el plebiscito de salida, que determinó el rechazo de la nueva Constitución de Chile. La organización, vuelve con una nueva propuesta, que incorpora todos los factores de la anterior, y se perfecciona en aspectos técnicos, para poder tener una mejor llegada en la discusión de la nueva Carta Magna. El objetivo de este proyecto, es lograr que se reconozca y protejan constitucionalmente los derechos humanos de la niñez y la adolescencia. De las acciones que se realizan en este proyecto se pueden destacar la difusión de campañas en medios de comunicación y redes sociales con

información del proceso constitucional y desarrollo de actividades para la participación de niños, niñas y adolescentes, a través de la iniciativa “*Mi voz Constituye Cambio*”. Estas acciones tienen un despliegue nacional en cada una de las sedes regionales existentes.

- **Programa: “Conozcamos lo que es interés superior de los niños, niñas y adolescentes” (IE6):** el proyecto tiene como propósito vincular a la sociedad en su conjunto y a los actores estatales con mayor incidencia y relevancia en temas de niñez y adolescencia, a través de diferentes actividades de promoción y difusión, que van desde capacitaciones en comunidades docentes de la educación inicial, primaria y secundaria, hasta una campaña en medios de comunicación y redes sociales, que describan específicamente a que se refiere el concepto “*interés superior del niño*”, descrito en la Convención de Derechos de la Niñez. El objetivo de este proyecto, es socializar e instaurar esta idea en todas las personas que componen la sociedad, pero se focaliza en una primera instancia en comunidades educativas que tienen directa relación con NNA y la difusión del concepto en comerciales de televisión, afiches, contenido digital, entre otros.
- **Alianzas con socios estratégicos para aumentar fuentes del conocimiento en materias de derecho de NNA (IE7):** para que la organización sea reconocida por sus pares, y por agentes estatales como un ente técnico especializado sobre derechos de la niñez y la adolescencia se propende a generar alianzas estratégicas con colaboradores que tengan intereses comunes respecto de la promoción y protección de sus derechos. Para ello, se hace este proyecto de alianzas que permite atraer a diferentes fuentes de conocimientos, tales como, universidades, organizaciones no gubernamentales y agrupaciones que se dediquen al estudio e investigación de temas relacionados con niñez. Todo lo anterior, tiene un propósito fundamental que se encuentra asociado a los tres pilares estratégicos ya definidos, y esta es que la organización cuente con los fundamentos necesarios, ya sean técnicos y/o empíricos para realizar una labor determinante al momento de velar por la protección de derechos de NNA. Las acciones más relevantes a realizar, son la asociación con universidad o docentes que tengan un

cierto grado de experticia en las materias tratadas, entregando así argumentos teóricos para sustentar el actuar de la organización. Además, las alianzas permiten que el propio capital humano sea capacitado e incluso que la Defensoría pueda entregar y acreditar a su propio personal, como también a sus grupos de interés como actores sociales fundamentales en materias de protección de derechos.

- **Plan anual de capacitación en Defensa Especializada (IE8):** Si bien la organización tiene diversos equipos multidisciplinarios que dedican sus esfuerzos a la protección de derechos, se requiere de una Defensoría que cuenta con la totalidad de sus funcionarios y funcionarias completamente capacitados en materias de protección especializada, y esto hace referencia en breves palabras a conocer la capacidad que se tiene desde las atribuciones que tiene la propia organización, como también en las acciones que se pueden establecer con los diferentes agentes público o privados que resguardan y protegen los derechos de NNA. Este plan de capacitación, presupone una planificación anual de capacitaciones por unidades funcionales, para nivelar e integrar conocimiento a cada una de las áreas de la organización. Y año tras año, se va a readecuando según la identificación de nuevos hallazgos que se encuentren incidiendo en el bienestar de niños, niñas y adolescentes.

3.4 Diseño Del Sistema De Medición Del Desempeño De La Defensoría De La Niñez.

Posterior a la definición de objetivos estratégicos vista en el capítulo anterior, se comienza con el diseño de un sistema que permita monitorear apropiadamente la ejecución de los objetivos estratégicos y la implementación de sus iniciativas estratégicas. Diseñando un sistema de medición del desempeño, compuesto de indicadores que reflejen fielmente, el posible desempeño de la variable que mide, con una meta conocida por los directivos para determinar si puede o no ser cumplida, los indicadores miden el impacto que se tiene sobre el cumplimiento de la tarea. Además, se presentan de tal manera, que en su conjunta se permita visualizar de manera clara el control integral de la ejecución de la estrategia.

El sistema de medición de una organización se relaciona con el comportamiento esperado de todos los componentes de la organización, se deben medir y gestionar los procesos que son derivados de los recursos y capacidades. La estrategia de la Defensoría debe someterse a un control de desempeño, ya que este posibilita que se controlen los desempeños esperados, a través de mediciones que pueden ser adaptadas según los requerimientos de los beneficiarios. Estos cumplimientos se sustentan en metas que son acordadas por los directivos para ser obtenidas, respecto de la consecución de los objetivos. Según Kaplan y Norton (1996), los sistemas de medición de una organización, afectan muchísimo al comportamiento de la gente, tanto al interior como del exterior de la organización. Por ello, las metas son medidas, y sus desempeños se desarrollan acordes a la estrategia que se plantea, gracias a el paso causal de los objetivos por sus diversas perspectivas. Además, los autores plantean que las mediciones son importantes, "Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo".

Por lo tanto, fundamental para el alineamiento de la estrategia y definición de objetivos medibles que contribuyan al cumplimiento de la propuesta de valor, y por tanto al cumplir la medición, diseñar un sistema de medición para la Defensoría de la niñez, proporcionando una herramienta efectiva y que sea capaz de monitorear permanentemente el logro de los objetivos y en el caso de tener resultados no esperados, pueda adaptarse a nuevas oportunidades para el beneficio ciudadano. Este sistema permite controlar la gestión de la Defensoría, y según lo descrito por Farias (2001) el control de gestión es el proceso, a través del cual la gerencia (para

este caso los directivos), influyen en el comportamiento de los miembros de la organización, decidiendo los objetivos que se quieren alcanzar en el largo plazo y definen la estrategia de para lograrlos. Este es un proceso continuo y debe actualizarse cada vez que son detectadas nuevas amenazas u oportunidades. Estos objetivos serán medidos a través del sistema desempeño: Cuadro de mando Integral.

3.4.1 Cuadro de Mando Integral: Balanced Scorecard.

En el desarrollo de este proyecto se implementa un sistema de control de gestión, Kaplan y Norton (2001) señalan que la mayoría de los cuadros iniciales para organizaciones no lucrativas contienen un tema de excelencia operativa, vinculado al cumplimiento de una misión entregada, y cumplida por medio de la eficiencia: reducir costes, incurrir en menos defectos y hacerlo todo más rápido. Para la Defensoría de la Niñez, lo que mencionan los autores tiene mucho sentido, ya que, el cumplimiento de la misión es el aspecto central de lo que es la estrategia de la organización y la correcta ejecución de las fuentes de ingreso permite el uso eficiente de los recursos y capacidades que se tienen para el desarrollo de los procesos que impactaran él lo que demandan los clientes. Como señalan los autores, el centro de estos cuadros se basa en la excelencia operativa, realizar todas las gestiones necesarias para satisfacer a la ciudadanía y no en obtener una mejor rentabilidad.

Niven (2002), define que el cuadro de mando es integral es *“un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas (indicadores) derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando integral representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y las partes interesadas externas los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos”*. La definición aporta que a que el sistema de control de gestión implementado en la Defensoría sea una guía para los directivos, pudiendo evidenciar que actividades claves son las que aportan al desarrollo y cumplimiento de los indicadores de cada objetivo, además de ser una herramienta que aporta en el traspaso de información y que pretende alinear los comportamientos deseados por el rol que representa cumplir la promoción y protección de derechos.

Por otra parte, Kaplan y Norton (2004), señalan que el cuadro de mando integral (CMI), tiene por objetivo traducir la estrategia en objetivos concretos y medibles que

comuniquen claramente el rumbo definido y los objetivos planteados. Para que la Defensoría pueda aumentar la promoción y protección de los derechos de niñas, niñas y adolescentes, es fundamental tener en cuenta el planteamiento de objetivos que se relacionen causalmente y se agrupen a través de sus ejes, para el cumplimiento de la propuesta de valor, de esta forma la organización puede ser reconocida y valorada por la ciudadanía, teniendo claro en lo que apunta la concreción de sus objetivos estratégicos. Por tal razón, es sumamente importante que el sistema de control de gestión incluya el cuadro de mando integral y este capte a través de la medición de sus objetivos, los desempeños que aporten a la realización de la misión.

Entonces, el cuadro de mando integral permite a la organización ejecutar su estrategia e integrar todos los componentes y alinearlos en base a ejes estratégicos que agrupan los objetivos, para cada uno de estos objetivos se definen indicadores claves, que son medidos a través de métricas con una meta determinada, están marcan el cumplimiento y favorecen la identificación de responsables de evaluar y/o gestionar su ejecución. El cuadro de mando integral debe ser integrado dentro del sistema de control de gestión, porque permite que se clarifique la estrategia, coordinada los objetivos de los trabajadores (gestiona recursos y capacidades) y ayuda en la determinación y análisis de nuevos rumbos organizacionales.

3.4.2 Cuadro de Mando Integral de la Defensoría de la Niñez.

El cuadro de mando integral propuesto para la Defensoría de la Niñez, se construye a través de la recolección de información de todos los capítulos anteriores, desde el análisis de las declaraciones estratégicas, hasta la definición de objetivos y posterior dibujo del mapa estratégico. Se presenta un cuadro que se define a través de distintas perspectivas, tales como, Estado, Beneficiarios, procesos internos, aprendizaje y desarrollo y financiero. Cada una de las perspectivas tiene los objetivos que se encuentran agrupados por los ejes de la estrategia, dichos ejes tienen directa relación con los atributos claves que componen la propuesta de valor. Los objetivos tendrán sus indicadores, metas e incentivos que permiten asegurar el cumplimiento de la misión de la Defensoría de la Niñez.

A continuación, en la figura 23 se muestra el Cuadro de Mando Integral de la Defensoría de la Niñez:

Perspectiva de Estado

Figura 23. CMI Perspectiva de Estado.

	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	META	FRECUENCIA
PERSPECTIVA ESTADO	Aumentar la promoción y protección de los derechos de la niñez	Porcentaje de cumplimiento de las metas reportadas en informe anual	(total de metas logradas y comprometidas en informe anuales el año t/ Total de metas comprometidas por la unidad funcional en Informe anual del año t) *100.	> 90%	Anual

Fuente: Elaboración propia

Perspectiva de Beneficiarios.

Figura 24. CMI Perspectiva de beneficiarios.

	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	META	FRECUENCIA
PERSPECTIVA DE BENEFICIARIO	Potenciar la Intervención Pertinente	Porcentaje de respuestas de la encuesta de satisfacción de beneficiarios frente a la solución de su requerimiento.	Sumatoria total de respuestas evaluadas como "solucionadas" / Total de encuestas * 100	> 80%	Trimestral
		Porcentaje de evaluaciones positivas por organismos colaboradores, respecto de recomendaciones implementadas.	Sumatoria total de evaluaciones positivas/ Total de evaluaciones * 100	> 80%	Anual
		Porcentaje de recomendaciones implementadas en políticas públicas.	(Número de recomendaciones implementadas en PP en el periodo t/ Total de recomendaciones realizadas, a PP en el periodo t) *100	> 60%	Anual
	Entregar un Fácil Acceso	Porcentaje de formularios atendidos por canales físicos y digitales.	Sumatorio de formularios físicos y digitales atendidas/ Total de formularios físicos y digitales ingresadas *100	> 90%	Mensual
Porcentaje de productos de información ciudadana.		(Total de productos desarrollados en el periodo t/ total de productos del periodo t -1) *100	> 5%	Semestral	

	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	META	FRECUENCIA
		Porcentaje de referencias bibliográficas utilizadas por estudios y/o investigaciones de la Defensoría.	(Total de citas incluidas en otros documentos de uso público y/o académico en el año n / total de citas incluidas en otros documentos de uso público y/o académicos en el año n-1) / el total de veces citada en otros documentos de uso público	> 5%	Anual
	Aumentar la Intervención Oportuna	Porcentaje de beneficiarios conformes con la primera respuesta.	(Número de beneficiarios que se sienten conformes con la primera respuesta telefónica/ Número de primera respuesta telefónica) *100	> 90%	Mensual
		Porcentaje de respuesta de encuesta de satisfacción del beneficiario.	Cantidad de encuestados con resultado "Muy satisfechos" y "satisfechos"/ Total de las encuestas realizadas.	> 80%	Trimestral
		Porcentaje de solicitudes totalmente atendidas en 72 horas.	(N° de solicitudes totalmente atendidas en 72 horas/ Total de solicitudes atendidas)*100	> 70%	Anual

Fuente: Elaboración propia.

Perspectiva de procesos internos.

Figura 25. CMI Perspectiva de procesos internos.

	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	META	FRECUENCIA
Perspectiva Procesos	Fortalecer la observación y el seguimiento de la situación de derechos de NNA.	Porcentaje de recomendaciones implementadas	(Número recomendaciones implementadas/ Número de recomendaciones realizadas) *100	> 80%	Mensual
		Porcentaje de recomendaciones implementadas, posterior a la visita de la DNN	(Número de recomendaciones implementadas posterior a la visita/ Número de recomendaciones realizadas) *100	> 70%	Mensual
	Incrementar la Gestión de requerimientos y casos	Porcentaje de acciones judiciales con fallos favorables para NNA.	(Número de acciones con fallos favorables/ Número de acciones judiciales realizadas) *100	> 70%	Trimestral
		Porcentaje de requerimientos y casos cerrados	(Número de requerimientos y casos cerrados/ Número de requerimientos realizados) *100	> 70%	Trimestral
	Aumentar la Promoción y Difusión de los Derechos de NNA	Posicionamiento en redes sociales y medios de comunicación.	Numero de interacciones en las publicaciones de la Defensoría de la Niñez en el año n - Número total de interacciones recibidas en el año n-1) / Número total de publicaciones de la NNA.	> 5%	Anual

	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	META	FRECUENCIA
		Porcentaje de aumento de la participación en actividades de promoción y difusión	(Número asistentes a actividades de promoción y difusión en el mes n + Número asistentes a actividades de promoción y difusión en el mes n-1) / Total vacantes para actividades de difusión y promoción de derechos de NNA.	> 5%	Mensual
	Desarrollar proyectos, estudios e investigaciones	Porcentaje de estudios y/o investigaciones en materias de defensa y protección de los derechos de NNA.	(Número de estudios y/o investigaciones en materias de defensa y protección/ Número de estudios y/o investigaciones realizadas) *100	> 50%	Anual
		Número de estudios y/o investigaciones que apunten a la promoción y difusión de derechos de la niñez	(Número de estudios y/o investigaciones en materias que apunten a la promoción y difusión de los derechos de NNA/ Número de estudios y/o investigaciones realizadas) *100	> 30%	Anual
	Optimizar la coordinación con actores claves	Cantidad de participaciones de la DNN en mesas de trabajo especializadas	(Número de participaciones de la DNN en el mes n - Numero de participaciones de la DNN en el mes n - 1) / Total de mesas de trabajo sobre niñez.	> 5%	Mensual
		Número de reuniones con asociaciones claves implementadas por DNN	(Número de reuniones implementadas por la DNN en el año n - Número de reuniones implementadas por la DNN en el año n-1) / Total de reuniones implementadas por la DNN.	> 10%	Mensual

Fuente: Elaboración propia.

Perspectiva de aprendizaje y desarrollo.

Figura 26. CMI Perspectiva de aprendizaje y desarrollo.

	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	META	FRECUENCIA
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Intensificar la de Gestión Hallazgos	Porcentaje de hechos identificados que accionan el trabajo de la DNN.	(Número de hechos identificados que generan acciones de la NNA/ Número de hechos que se gestionan) *100	> 70%	Mensual
		Porcentaje de detecciones realizadas por los funcionarios y funcionarias	(Número de detecciones realizadas por los funcionarios/ Números de detecciones realizadas) *100	> 30%	Trimestral

	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	META	FRECUENCIA
		Número de detecciones realizadas por el desarrollo del Informe Anual	(Número de detecciones realizadas por la cuenta anual/ Números de detecciones realizadas) *100	> 7%	Anual
	Fortalecer el Capital Humano	Porcentaje de aprobación de cursos sobre en derechos de NNA.	(Número de funcionarios capacitados y certificados en enfoque de derechos de NNA en el año t/Número de funcionarios capacitados año t) *100	> 95%	Anual
		Porcentaje de contratación en personal experto en derechos de la Niñez.	(Número de personas expertas contratadas/ Número de personas contratadas) *100	> 80%	Anual
	Aumentar la Infraestructura en el territorio chileno.	Porcentaje de Implementación de nuevas oficinas implementadas en el año t.	(Número de oficinas implementadas el año t/Número de oficinas que se proyectó implementar el año t-1) *100	> 80%	Anual
	Fomentar una cultura organizacional enfocada en los NNA	Porcentaje de inducciones organizacional sobre derechos de NNA.	(Número de inducciones realizadas/ Número de inducciones planificadas) *100	100%	Anual
		Charlas de la Defensora sobre el rol de DNN	(Número de charlas realizadas por la Defensora/ Número de charlas planificadas) *100	100%	Anual

Fuente: Elaboración propia.

Perspectiva de financiera.

Figura 27. CMI Perspectiva financiera.

	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	META	FRECUENCIA
PERSPECTIVA FINANCIERA	Ejecutar los recursos presupuestarios asignados	Ejecución Presupuestaria	(Gastos acumulados ejecutados en el mes de diciembre año t/Total de gastos ejecutados en el año t) *100	≥ 97%	Anual

Fuente: Elaboración propia.

3.4.3 Descripción impacto y medición de las iniciativas estratégicas.

Finalmente, se describen los indicadores que monitorean el comportamiento y cumplimiento de las iniciativas estratégicas. Además, es preciso mencionar que las iniciativas estratégicas tienen un rol fundamental para generar los comportamientos que motiven los desempeños esperados por los objetivos que de la estrategia. La descripción de la cada una de estas mediciones se asocia con el impacto que la iniciativa tiene en cada uno de los objetivos estratégicos, por lo tanto, se deben priorizar aquellas iniciativas que tengan un mayor impacto sobre un conjunto de objetivos. También, las iniciativas estratégicas pueden conformar un conjunto de acciones que van a motivar el comportamiento de un indicador, por ende, existen que influyen al objetivo, pero existen casos en que la totalidad de las iniciativas se conecta con un objetivo determinado, y esto no necesariamente quiere decir que las iniciativas se encuentren completamente enfocadas en el objetivo, significa que el objetivo es fuertemente influenciado por las acciones que provocan las actividades realizadas por la iniciativa y el estrecho vínculo del objetivo con el cumplimiento de la misión. Lo anterior, se puede ver gráficamente expresado en la tabla 15, matriz de análisis de impacto de las iniciativas con los objetivos estratégicos.

Tabla 15. Matriz de análisis de impacto de las iniciativas con los objetivos estratégicos.

	OBJETIVO ESTRATEGICO	IE1	IE2	IE3	IE4	IE5	IE6	IE7	IE8
ESTADO	Aumentar la promoción y protección de los derechos de la niñez	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
BENEFICIARIOS	Potenciar la Intervención Pertinente	✓	✓	✓	✓				✓
	Entregar un Fácil Acceso					✓	✓	✓	
	Aumentar la Intervención Oportuna		✓			✓			✓
PROCESOS INTERNOS	Fortalecer la observación y el seguimiento de la situación de derechos de NNA.	✓	✓	✓	✓				✓
	Incrementar la Gestión de requerimientos y casos	✓	✓	✓	✓	✓			
	Aumentar la Promoción y Difusión de los Derechos de NNA		✓			✓	✓	✓	✓
	Desarrollar proyectos, estudios e investigaciones		✓			✓	✓	✓	✓

	OBJETIVO ESTRATEGICO	IE1	IE2	IE3	IE4	IE5	IE6	IE7	IE8
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Intensificar la Gestión de Hallazgos	✓	✓		✓		✓		✓
	Optimizar la coordinación con actores claves		✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	Fortalecer el Capital Humano	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Aumentar la Infraestructura en el territorio chileno.	✓	✓		✓			✓	✓
	Fomentar una cultura organizacional enfocada en los NNA	✓		✓		✓	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, luego de conocer en la matriz recién expuesta y la conexión de cada iniciativa con los objetivos de la estrategia, es necesario describir como impactan por medio de la medición e involucramiento de sus desempeños, para ello se asocia cada iniciativa a los indicadores ya expuestos en el cuadro de mando integral, sumado de otros que tienen que ver exclusivamente con el cumplimiento y/o rendimiento del proyecto.

La tabla 16, describe la relación que tienen cada una de las iniciativas con las mediciones de los objetivos de la estrategia y explica el aporte que tienen las iniciativas en el logro de las metas que plantea cada indicador.

Tabla 16. Descripción de la relación de las iniciativas y sus indicadores.

Ni	INICIATIVA ESTRATEGICA	INDICADOR	EXPLICACIÓN
IE1	Proyecto de Informe Anual.	<i>Presentar informe anual</i>	El conjunto de iniciativas compone las temáticas expuestas en el informe anual, siendo preponderante que cada iniciativa según el comportamiento que espera influenciar cumpla con el aporte hacia el desarrollo del Informe Anual. Cada una de las iniciativas aporta desde su ámbito de acción y competencia. Es importante destacar que existen iniciativas que están directamente ligadas con el cumplimiento de las metas que se informan y comprometen reportar en el Informe Anual.
IE2	Plan de Protección integral y nueva institucionalidad de niñez y adolescencia.	<i>Porcentaje de beneficiarios que cree que las acciones realizadas fueron útiles para solución de su requerimiento</i> <i>Porcentaje de recomendaciones implementadas</i> <i>Porcentaje de hechos identificados que accionan el trabajo de la DNN.</i>	La iniciativa pretende generar un sistema íntegro de protección hacia la niñez y adolescencia, que si bien se encuentra ligado a nueva institucionalidad por medio de la implementación de la Ley N°21.430, tiene por otro lado una labor muy importante donde la organización es protagonista, y esta es diseñar herramientas que permitan

Ni	INICIATIVA ESTRATEGICA	INDICADOR	EXPLICACIÓN
		<p><i>Porcentaje de Implementación de nuevas oficinas implementadas en el año t.</i></p> <p><i>Porcentaje de inducciones organizacional sobre derechos de NNA.</i></p>	<p>identificar situaciones de vulneración derechos, para lograr que las intervenciones se ajusten a estándares y/o políticas, generadas por este propio plan, es decir, la protección integral se entrega por parte de la Defensoría a través de la elaboración de estándares, protocolos y políticas, como también a la mejora de la identificación y reacción frente a hechos que vulneran los derechos de NNA.</p>
IE3	<p>Programa: “Buen trato escolar”.</p>	<p><i>Porcentaje de beneficiarios que cree que las acciones realizadas fueron útiles para solución de su requerimiento</i></p> <p><i>Posicionamiento en redes sociales y medios de comunicación.</i></p> <p><i>Porcentaje de estudios y/o investigaciones en materias de defensa y protección de los derechos de NNA.</i></p> <p><i>Cantidad de participaciones de la DNN en mesas de trabajo especializadas</i></p> <p><i>Porcentaje de aprobación de cursos sobre en derechos de NNA.</i></p>	<p>La iniciativa tiene como propósito establecer protocolos y estándares de intervención en colegios, que sean de uso público, pero que principalmente sean usadas por la comunidad escolar para la prevención de vulneraciones en ambientes protegidos, primando por una convivencia escolar acorde a los derechos de la niñez y la adolescencia. Además, se establecen canales directos de comunicación para denunciar situaciones que tanto NNA o cualquier miembro de la sociedad identifique dentro de ambientes escolares. Las campañas de concientización principalmente por redes sociales e interacciones que se acerquen a los canales que utilizan los NNA. Finalmente, el programa propicia la interacción con otros actores claves, que especializan sus labores en materias de cuidado de NNA, impulsando nuevas asociaciones que permitan aumentar el conocimiento, sustento técnico y credibilidad en las intervenciones de la organización.</p>
IE4	<p>Plan de Defensa de niños, niñas y adolescentes migrantes.</p>	<p><i>Porcentaje de beneficiarios que cree que las acciones realizadas fueron útiles para solución de su requerimiento</i></p> <p><i>Porcentaje de acciones judiciales con fallos favorables para NNA.</i></p> <p><i>Porcentaje de hechos identificados que accionan el trabajo de la DNN.</i></p> <p><i>Porcentaje de aprobación de cursos sobre en derechos de NNA.</i></p>	<p>Este programa nace con el propósito de motivar comportamiento integrales y globales de protección de la niñez y la adolescencia. La Defensoría, tiene declarado en su misión que protege a todo NNA que se encuentre dentro del territorio nacional, por ello es crítico y preponderante garantizar los derechos de NNA que ya vienen en una situación de vulneración al llegar a Chile. Este Plan, readecua formas de trabajo y procedimientos de los equipos de la organización, pero entrega la oportunidad de capacitación frente a nuevas materias que se relacionan con la vulneración de derechos. También, nutre a los sistemas de información, permitiendo que la gestión de hallazgos intensifique la precisión para detectar situaciones que involucren NNA migrantes. La iniciativa contempla visitas a terreno por especialistas de la Defensoría con el propósito de identificar y realizar un diagnóstico, además de detectar posibles vulneraciones que provoquen acciones judiciales.</p>
IE5	<p>Mi Voz en la Nueva Constitución 2.0.</p>	<p><i>Porcentaje de formularios atendidos por canales físicos y digitales.</i></p> <p><i>Posicionamiento en redes sociales y medios de comunicación.</i></p>	<p>La iniciativa se convierte en estratégica, ya que se pudo comparar con lo resultante del primer proceso Constituyente que vive Chile durante el año 2022, la Defensoría de la Niñez fue protagonista y logra que en la</p>

Ni	INICIATIVA ESTRATEGICA	INDICADOR	EXPLICACIÓN
		<p><i>Porcentaje de estudios y/o investigaciones en materias de defensa y protección de los derechos de NNA.</i></p> <p><i>Porcentaje de hechos identificados que accionan el trabajo de la DNN.</i></p> <p><i>Cantidad de participaciones de la DNN en mesas de trabajo especializadas</i></p>	<p>propuesta rechazada queden consagrados los derechos de la niñez, además de promover el interés superior del niño. Por ello, el proyecto pretende generar mayores interacciones con la Defensoría, con el propósito de recoger todo tipo de requerimientos que quieran ser discutidos para incluir en la nueva propuesta. Se acompaña de una campaña masiva en redes sociales, que además destaca por ser participativa mediante encuestas e interacciones como "me gusta", comentarios, entre otros. También, se determina un canal y/o buzón exclusivo para requerimientos que tenga que ver con el proceso constituyente y se suman mesas de trabajo que la organización lidera, con el propósito de conocer la opinión de actores sociales relevantes y los diferentes grupos de interés.</p>
IE6	<p>Programa: "Conozcamos lo que es el interés superior de los niños, niñas y adolescentes"</p>	<p><i>Posicionamiento en redes sociales y medios de comunicación.</i></p> <p><i>Porcentaje de estudios y/o investigaciones en materias de defensa y protección de los derechos de NNA.</i></p> <p><i>Cantidad de participaciones de la DNN en mesas de trabajo especializadas</i></p> <p><i>Porcentaje de aprobación de cursos sobre en derechos de NNA.</i></p>	<p>Esta iniciativa se orienta hacia el posicionamiento y reconocimiento de la organización, pero con especial énfasis en aumenta la protección de los derechos de los NNA, mediante la promoción y difusión del concepto "interés superior del niño", se realiza una campaña por redes sociales, liderada por rostros de los diversos medios de comunicación. Se determina la elaboración del estudio "¿Que es el interés superior del niño?", quiere establecer una idea integral de lo que es el interés superior del niño, teniendo en cuenta la opinión de diversos NNA del territorio chileno. La Defensoría debe promover y presentar el estudio realizado en diferentes centros, organizaciones e instituciones que se vinculan con niñez y adolescencia. Finalmente, la iniciativa permite que los funcionarios/as puedan adquirir nuevos conocimientos y así ser sujetos activos en el traspaso de conocimiento relativo a lo que es el interés superior del niño.</p>
IE7	<p>Alianzas con socios estratégicos para aumentar fuentes del conocimiento en materias de derecho de NNA.</p>	<p><i>Posicionamiento en redes sociales y medios de comunicación.</i></p> <p><i>Porcentaje de estudios y/o investigaciones en materias de defensa y protección de los derechos de NNA.</i></p> <p><i>Porcentaje de hechos identificados que accionan el trabajo de la DNN.</i></p> <p><i>Cantidad de participaciones de la DNN en mesas de trabajo especializadas</i></p>	<p>La iniciativa busca que se generen los comportamientos esperados para el logro del reconocimiento de la organización, pero también se vincula con la promoción y difusión de derechos. Las investigaciones, estudios y otras actividades que fomenten el conocimiento realizadas por la organización son parte fundamental de estas alianzas, ya que la iniciativa persigue generar comportamientos que permitan que la organización se vincule con otras instituciones, especialmente con Universidad o centros del conocimiento que puedan colaborar en futuros insumos sobre derechos de NNA. La iniciativa provoca un mayor foco al contenido compartido en redes sociales, con el objeto de aumentar la incidencia de los canales que al Defensoría tiene. La iniciativa también permite que se fije una planificación de stand de la Defensoría en distintas locaciones a nivel nacional.</p>

Ni	INICIATIVA ESTRATEGICA	INDICADOR	EXPLICACIÓN
IE8	Plan anual de capacitación en materias de defensa especializada. (IE8)	<i>Porcentaje de acciones judiciales con fallos favorables para NNA.</i>	El plan anual de capacitación es una iniciativa transversal que impacta en la gran mayoría de los objetivos, ya que pretende nutrir de conocimiento a los funcionarios/a de la organización, respecto de sus áreas de competencia, pero también entrega las herramientas para que cada uno de ellos sean sujetos activos en la defensa de derechos de NNA, es decir, las capacitaciones o charlas también tratan temáticas propias de vulneración de derechos que escapan del conocimiento de cada integrante, pero permiten nutrir de un conocimiento y nivelar el entendimiento frente a derechos de NNA por parte de los integrantes de la organización. Las capacitaciones tienen un mayor impacto en las materias donde incide directamente la acción de una representante de la organización, se focaliza el recurso para capacitación en aquellos integrantes que tienen un trato directo con NNA.
		<i>Porcentaje de estudios y/o investigaciones en materias de defensa y protección de los derechos de NNA.</i>	
		<i>Porcentaje de aprobación de cursos sobre en derechos de NNA.</i>	
		<i>Porcentaje de Implementación de nuevas oficinas implementadas en el año t.</i>	

Finalmente, se resalta el rol que tiene la iniciativa estratégica N°1 como un catalizador de desempeños que se comprometen dentro de este compendio de acciones que desempeña la organización durante **un año**. Del mismo modo, la iniciativa fomenta el alineamiento de los comportamientos frente al cumplimiento de la misión, ya que el Informe Anual es el producto que tiene la organización para demostrar su actuar en un año a las autoridades de gobierno y a la sociedad y también es el que contiene el cumplimiento de las principales metas que se fija cada unidad funcional para lograr la propuesta de valor. Es así, como el informe anual incluso determina un porcentaje importante del sistema de incentivos que se propone en los siguientes apartados, ya que se aprecia como una herramienta esencial para alinear los comportamientos que permitan generar los desempeños esperados y alineados con la misión.

CAPÍTULO 4. ALINEACIÓN ESTRATÉGICA.

En los capítulos anteriores, fueron desarrollados los objetivos estratégicos y el sistema de medición del desempeño de la UEN, a través de la definición y aplicación del mapa estratégico, ejes estratégicos y el cuadro de mando integral, además, fueron diseñadas las iniciativas que influyen a los objetivos para el logro de sus respectivas metas. Todo lo anterior, es de gran valor para conducir a la organización hacia el cumplimiento de su misión, pero debe ser traspasado y entendido por todos los niveles de la UEN, para ello, es posible desdoblar la estrategia hacia directivos que lideran unidades responsables de actividades que son vitales para la realización de la propuesta de valor. Por lo tanto, es de gran importancia que la estrategia entendida a nivel organizacional, pueda bajar a las unidades operacionales que llevan a cabo procesos estratégicos de la UEN.

El desdoblamiento de la estrategia se grafica, por medio del diseño de tableros de gestión para las direcciones que participan directamente con el cumplimiento de la propuesta de valor, estos tableros se encuentran alineados con los objetivos estratégicos de la Defensoría. Tal y como se propone en el modelo de cascada planteado por Niven (2003), al señalar que la aplicación de la cascada (desdoblamiento) se refiere al proceso de desarrollar cuadros de mandos a todos y cada uno los niveles de la empresa, los cuadros diseñados deben estar alineados con el cuadro de mando integral, porque identifican los objetivos e indicadores estratégicos que los departamentos y unidades de rangos inferiores usan para controlar y verificar el cumplimiento de los objetivos generales de la organización.

El alineamiento debe alcanzar todas las áreas de la organización a través del desdoblamiento de la estrategia, dando especial énfasis en las unidades que se vinculen directamente con los atributos claves que generan valor. Es por ello que los tableros de gestión, miden el cumplimiento que los directivos de las distintas unidades deben lograr por medio del desarrollo de objetivos que apuntan a metas a la entrega final de la propuesta de valor. La lectura del modelo de cascada debe estar alineado horizontalmente, es decir, que los directivos responsables de procesos que aporten a la estrategia puedan comunicarse para para estar completamente conectados con la estrategia organizacional, y de manera vertical, que implica que estos directivos puedan traspasar la estrategia por cada uno de los miembros de las unidades que lideran.

Es importante tener en cuenta para el desarrollo de este capítulo lo que señalan Kaplan y Norton (2012), respecto de que existen tres preguntas que las organizaciones deben responder si desean alinear las unidades y a los funcionarios con la estrategia:

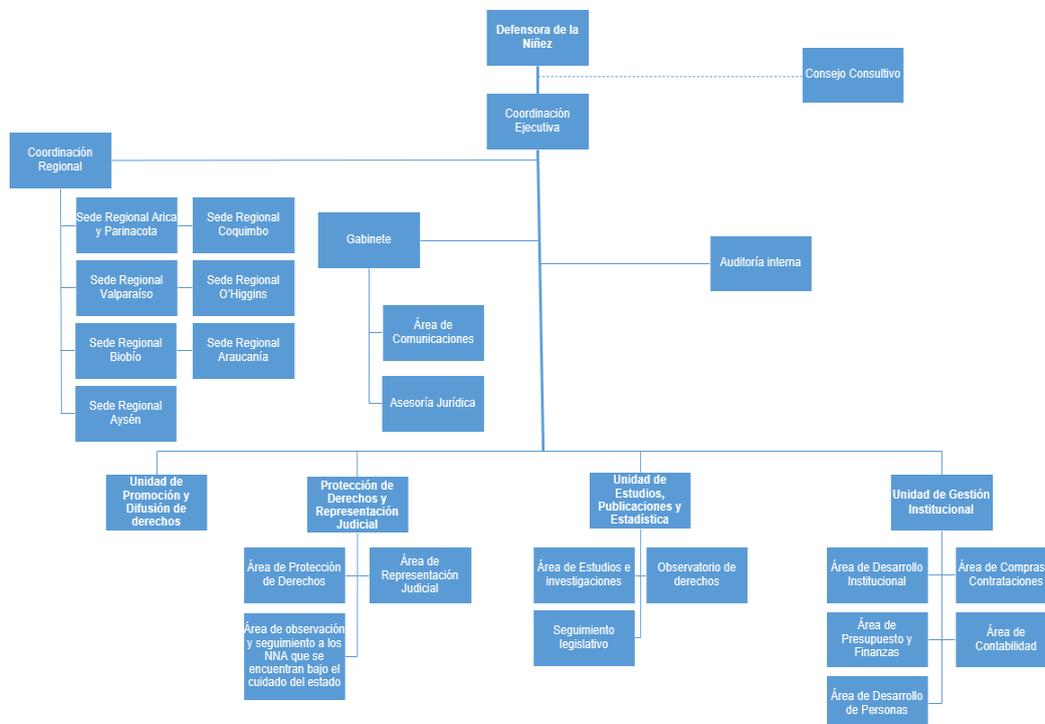
1. ¿Cómo asegurar que todas las unidades organizacionales estén en la misma sintonía? (alineamiento de las unidades de la organización).
2. ¿Cómo alinear a las unidades de soporte con las estrategias de las unidades de negocio y la estrategia corporativa? (alineamiento de las unidades de apoyo o soporte).
3. ¿Cómo motivar a los empleados para que se comprometan a ejecutar la estrategia? (alineamientos de los miembros de la organización).

Finalmente, en este capítulo se explican las funciones de la UEN, de acuerdo a lo que grafica su organigrama Figura 26, además se señalan las principales funciones y objetivos que tiene cada área estratégica de la organización. También, se indican la descripción de los cargos, funciones y la relaciones que se tienen con otras unidades críticas para el cumplimiento de objetivos estratégicos. Posteriormente, se realiza un análisis sobre las principales características que deben contener el alineamiento planteado para la Defensoría de la Niñez, esto se logra, mediante la selección de funciones y logros que tienen las unidades para conocer cómo es posible se alineamiento, tanto vertical como horizontal. Finalmente, se presentan los dos tableros de gestión que grafican el desdoblamiento de la estrategia en unidades críticas de la organización, donde se desarrollan actividades propias del cumplimiento de la propuesta de valor.

4.1 Explicación de las funciones de la UEN

Para conocer la estructura organizacional, su distribución, áreas, unidades y composición general de la Defensoría de la niñez se presenta en la figura 28, su organigrama, que se encuentra expuesto anteriormente en el capítulo contexto de la unidad de negocios (CAPÍTULO 2). Visualizando el diseño de la Defensoría se explican las principales funciones que tiene cada área de la línea directiva, además se señalan los objetivos que se esperan desarrollar.

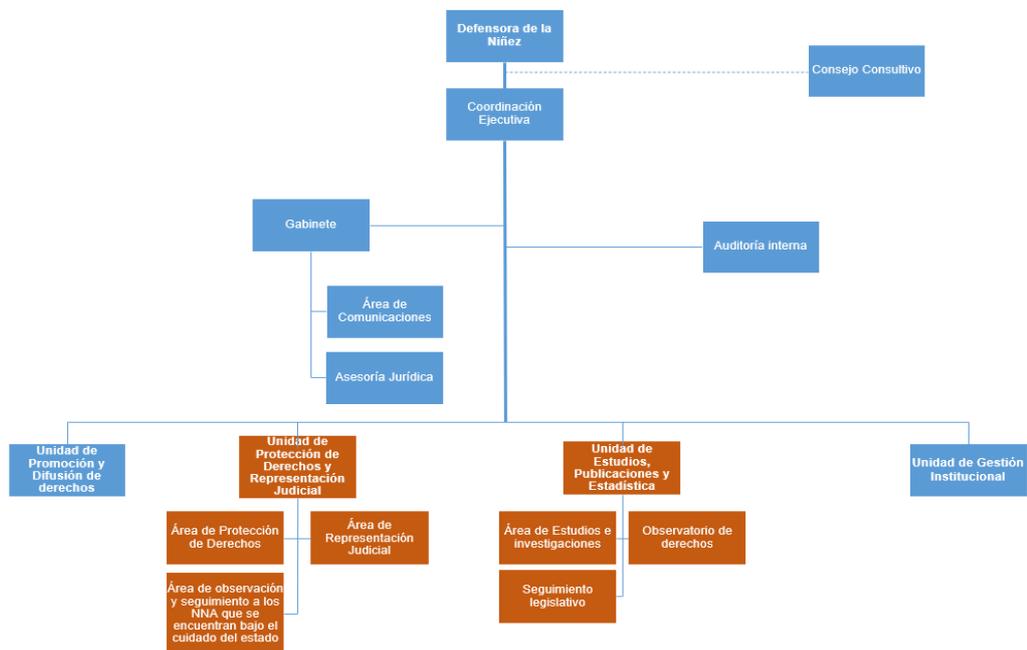
Figura 28. Organigrama Defensoría de la Niñez.



Fuente: Elaboración propia.

Luego de conocer la estructura organizacional completa de la Defensoría de la niñez y para efectos de esta investigación es necesario hacer un acercamiento a las áreas que son estratégicas, es decir, donde se aplica el desdoblamiento estratégico con el propósito de generar sinergia entre las unidades y las actividades que contribuyen a la creación de valor. Para ello, se presentan nuevamente el organigrama de la Defensoría con sus líneas directivas, destacando las unidades que será aplicado el desdoblamiento de la estrategia en la búsqueda del alineamiento vertical y horizontal de dichas unidades (Ver Figura 29).

Figura 29. Organigrama Defensoría de la Niñez (acercamiento a unidades estratégicas).



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede ver en la figura 29. La Defensoría de la Niñez, cuenta con cuatro unidades que son de primera línea, donde se ejecutan las principales actividades que aportan al cumplimiento de la estrategia. En las tablas que se presentan a continuación se describen el objetivo de cada unidad con un breve detalle de sus funciones, dando un especial énfasis en las unidades que salen destacadas en la figura citada anteriormente, ya que son la que forman parte del proceso de cascada que se describe en los próximos apartados. De tal forma, se presenta en la tabla 17, que muestra el objetivo y descripción de la Unidad de Protección de Derechos y Representación Judicial, se desagrega y detalla cada una de sus áreas. Lo mismo, para la tabla 18, se expone la Unidad de Estudios, Publicaciones y Estadística con la explicación de los principales objetivos y funciones. Luego en las tablas 18 y 19, se presenta la Unidad de Promoción y Difusión de Derechos y la Unidad de Gestión institucional, ambas son descritas solo al nivel de Unidad, sin un mayor detalle de cada una de sus áreas o secciones, esto se debe a que, para efectos de esta investigación, no son consideradas para el desdoblamiento de la estrategia, teniendo un mayor realce por unidades en la que se aplica el proceso de cascada.

Tabla 17. Funciones de la Unidad de Protección de Derechos y representación judicial.

Unidad	Área	Objetivo	Descripción
Protección de Derechos y Representación Judicial.	Área de Protección de derechos.	<p>1. Elaborar una estrategia transversal para el seguimiento de las acciones destinadas a brindar protección a NNA.</p> <p>2. Realizar recomendaciones.</p>	<p>- Analizar, de forma permanente, los protocolos vigentes en el ámbito de la entrega de servicios de parte de los órganos del Estado a NNA en el contexto de protección efectiva de sus derechos y garantías fundamentales.</p> <p>-Elaborar recomendaciones de ajustes que requiera la aplicación de dichos protocolos, concretando la integración en ellos de las necesidades de NNA, propiciando la debida y oportuna atención y la entrega de servicios efectivos por todos los órganos del Estado a NNA.</p> <p>- Realizar el seguimiento de las recomendaciones efectuadas, desde el cumplimiento de los derechos humanos de NNA, por parte de los organismos del Estado y dar cuenta pública del cumplimiento o no de los mismos.</p> <p>- Establecer el proceso y gestión de casos al interior de la Defensoría, con formulación de estándares de tramitación, seguimiento y revisión de los casos asignados.</p>
Protección de Derechos y Representación Judicial.	Área de observación seguimiento a los NNA que se encuentran bajo el cuidado del Estado.	<p>1. Recomendar estándares de cumplimiento para los órganos del Estado, para la oportuna y eficaz protección de los derechos de NNA.</p> <p>2. Realizar recomendaciones.</p>	<p>- Visitar los centros de privación de libertad, centros residenciales de protección o cualquiera otra institución. De estas visitas deberá evacuar un informe que deberá contener, a lo menos, la descripción de la situación general observada, el registro de las eventuales vulneraciones de derechos y las recomendaciones a los órganos competentes, sin perjuicio de denunciar los hechos que constituyan delito.</p> <p>- Realizar recomendaciones para el funcionamiento de centros de residencia y de privación de libertad de NNA, sean de administración directa del Servicio Nacional de Menores o de control de organismos colaboradores, considerando las necesidades de los NNA en los ámbitos de infraestructura, espacios físicos destinados a su recreación y vinculación familiar, mobiliario, ingreso y/o segregación de NNA, disciplina y selección de personal destinado a la protección, de conformidad a lo que establezca la normativa vigente en estas materias.</p>

Unidad	Área	Objetivo	Descripción
Protección de Derechos y Representación Judicial.	Área de Representación Judicial.	<p>1. Deducir las acciones, querrelas y recursos, con respeto irrestricto a los estándares internacionales de derechos humanos cuando, conforme lo dispuesto en la ley, corresponda accionar judicialmente.</p> <p>2. Presentar, oportuna y eficazmente, las denuncias ante los organismos competentes de casos de vulneración de derechos o crímenes o simples delitos cometidos contra NNA, de conformidad a lo establecido en la Ley. Para esto deberá remitir todos los antecedentes que obren en poder de la Defensoría y que sirvan de fundamento para dicha denuncia.</p>	<p>- Preparar y sustentar jurídicamente las presentaciones por escrito que contengan la opinión, observaciones o gerencias en los casos y las materias relativas a la competencia de la Defensoría, para que el (la) Defensor(a) actúe como amicus curiae.</p> <p>- Deducir los recursos de amparo y protección, consagrados en los artículos 20 y 21 de la Constitución Política de la República, en el ámbito de su competencia.</p> <p>- Ejercer, de la forma contemplada en el artículo 16 de la Ley, las acciones y querrelas criminales que coadyuven en el proceso de investigación y juzgamiento de los delitos que afecten a NNA.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18. Funciones de la Unidad de Unidad de Estudios, Publicaciones y Estadística.

Unidad	Área	Objetivo	Descripción
Unidad de Estudios, Publicaciones y Estadística	Área de Estudios e Investigaciones.	3. Realizar estudios y proyectos que permitan evaluar y describir adecuaciones para el fortalecimiento permanente del actuar estatal desde el enfoque de derechos de NNA.	- Efectúan estudios que tiendan a obtener información y datos útiles para fortalecer el actuar estatal en la generación de políticas públicas que integren de manera efectiva y eficiente el enfoque de derechos de NNA.

Unidad	Área	Objetivo	Descripción
		<p>4. Potenciar y contribuir con información estadística actualizada y fiable a todos los organismos que requieran dicha colaboración.</p> <p>5. Propender al efectivo vínculo y trabajo conjunto con los organismos internacionales que aborden temas relativos a los derechos de NNA.</p>	<p>- Diseñan e implementan en la Defensoría, procesos internos de seguimiento efectivo de la actuación, en la efectiva protección y promoción de los derechos humanos de NNA, por parte de los órganos del Estado, de las personas jurídicas que</p> <p>tengan por objeto la promoción o protección de derechos de los NNA y de las organizaciones que puedan afectar con sus acciones tales derechos.</p> <p>- Desarrollo de una estructura estadística que permita realizar análisis y reportes periódicos acerca de la situación de los derechos de NNA en el país.</p>
<p>Unidad de Estudios, Publicaciones y Estadística</p>	<p>Área Observatorio de Derechos.</p>	<p>1. Entregar a la ciudadanía información sobre la aplicación, vigilancia y realización de los derechos humanos de los niños, niñas y adolescentes que viven en el país, incidiendo en la opinión pública y fomentando el control social de ésta y de los propios NNA.</p>	<p>- Elaboran protocolos internos de la Defensoría, para propender a una adecuada asesoría técnica a los órganos del Estado, que, en el ejercicio de sus funciones, tienen interacción con NNA.</p> <p>- Establece una estructura estadística que permita realizar análisis y reportes periódicos acerca de la situación de los derechos de NNA en el país.</p> <p>- Se realizan informes de las recomendaciones y de resultado de compromisos. El primero tiene como propósito informar sobre resultados de recomendaciones emitidas por la Defensoría de la Niñez y el segundo son reportes anuales de compromisos contraídos por el Estado de Chile a de derechos de la niñez y adolescencia. Además, se realiza un informe de política pública, llamado "<i>policy brief</i>".</p> <p>- Entrega de información a la ciudadanía sobre el seguimiento de las respuestas a solicitudes de</p>

Unidad	Área	Objetivo	Descripción
			información que realiza la DNN. - Visualizaciones: el observatorio realiza análisis en profundidad a partir de datos estadísticos y/o administrativos de determinadas temáticas relevantes en las tareas estrategias de la Defensoría de la Niñez.
Unidad de Estudios, Publicaciones y Estadística	Área Seguimiento Legislativo.	1. Propender a que las políticas públicas y la legislación del Estado, especialmente cuando estén referidas o vinculadas a los derechos de los NNA, integren en su diseño, implementación y seguimiento, el enfoque de derechos humanos de NNA.	- Colaborar, dentro del marco de la legislación vigente, con los demás órganos del Estado e instituciones vinculadas directamente con NNA, en el análisis y mejoras de las bases de datos actualmente existentes respecto de NNA, recomendando mecanismos que permitan contar con información estadística fidedigna, actualizada y cualitativamente relevante para favorecer la promoción y respeto de los derechos y garantías de NNA.

Fuente: Elaboración propia.

Como se señaló anteriormente en las siguientes tablas 19 y 20 se describe brevemente las Unidades de Promoción y Difusión de Derechos y la Unidad de Gestión institucional, para terminar de conocer la primera línea del servicio y dar paso al análisis de su flujo de actividades.

Tabla 19. Unidades de Promoción y Difusión de Derechos.

Unidad	Objetivo	Descripción
Unidad de Promoción y Difusión de Derechos.	1. Propiciar y fortalecer el conocimiento de los derechos y garantías de los NNA en la sociedad y, específicamente, en los órganos de la Administración del Estado que interactúan con este grupo de la población. 2. Propiciar y fortalecer el conocimiento de los derechos y garantías de los NNA por parte de los mismos NNA, favoreciendo su reconocimiento como sujetos de	- Analizan, en forma permanente, las políticas públicas vigentes y en formulación, velando para que en estas se tengan en consideración los derechos de los niños, niñas y adolescentes y sus necesidades. - Elaboran y proponen recomendaciones a los órganos del Estado que tengan por objeto la integración de las necesidades de los niños, niñas y adolescentes en las políticas públicas vigentes y en

Unidad	Objetivo	Descripción
	derecho y dotándolos de herramientas para que puedan exigir su respeto.	aquellas que se encuentren en fase de diseño e implementación, considerando el enfoque de género y de derechos humanos, entre otros. - Diseñan y elaboran un plan de difusión de derechos humanos de NNA, dirigido a los órganos del Estado, a la sociedad toda y, además, a los propios NNA, considerando, en este último caso, las características y necesidades de sus destinatarios para su diseño y elaboración.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20. Unidades de Gestión Institucional.

Unidad	Objetivo	Descripción
Unidades de Gestión Institucional	<p>1. Gestionar, de manera eficiente, los recursos financieros, humanos y materiales de la Defensoría, considerando perfiles técnicos de alto nivel que permitan la concreción de los objetivos y acciones previstas en favor de la infancia.</p> <p>2. Definir y aplicar en la Defensoría un sistema interno de control de gestión que permita</p> <p>efectuar el seguimiento de la actuación de los demás Órganos del Estado, personas jurídicas vinculadas a la promoción o protección de los derechos de NNA y organizaciones que con sus acciones pudieran afectarlos.</p>	<p>- Establecen un sistema tecnológico que permita gestionar el desempeño de todas y todos los funcionarios de la Defensoría, verificando así el cumplimiento efectivo de las funciones asignadas por la ley.</p> <p>- Diseñan e implementan procesos de control de gestión interna de la Defensoría.</p> <p>- Diseñan e implementan en la Defensoría, procesos internos de seguimiento efectivo de la actuación, en la efectiva protección y promoción de los derechos humanos de NNA, por parte de los Órganos del Estado, las personas jurídicas que tengan por objeto la promoción o protección de derechos de los NNA y de las organizaciones que puedan afectar con sus acciones tales derechos.</p>

Finalmente, es necesario señalar que luego de haber descrito cada uno de los objetivos de las unidades funcionales y sus principales labores respecto a los procesos que entregan cumplimiento a la propuesta de valor y así también cumplir con los propios objetivos que tiene cada unidad de dirección, propendiendo la comunicación y coordinación con sus pares, además de seguir los intereses de la figura gerencial (Defensor/a de la Niñez), quien se apega a los objetivos generales y estrategia de la organización. Es así y luego de tener especial consideración con el énfasis que requiere la Defensoría respecto al alineamiento vertical, entre la figura gerencial y las unidades funcionales, como también el alineamiento horizontal entre

unidades que desarrollan funciones estratégicas, respecto del cumplimiento de las propuesta de valor a través del desarrollo de procesos que contribuyen la producción de bienes y/o servicios valorados por los clientes, se hace posible diseñar un flujo de actividades, donde se reconocen las principales actividades que se desarrollan en las unidades funcionales elegidas. El objetivo del flujo es determinar cómo se generan las actividades que dan como resultado la entrega del atributo clave seleccionado, que es: Intervención Pertinente.

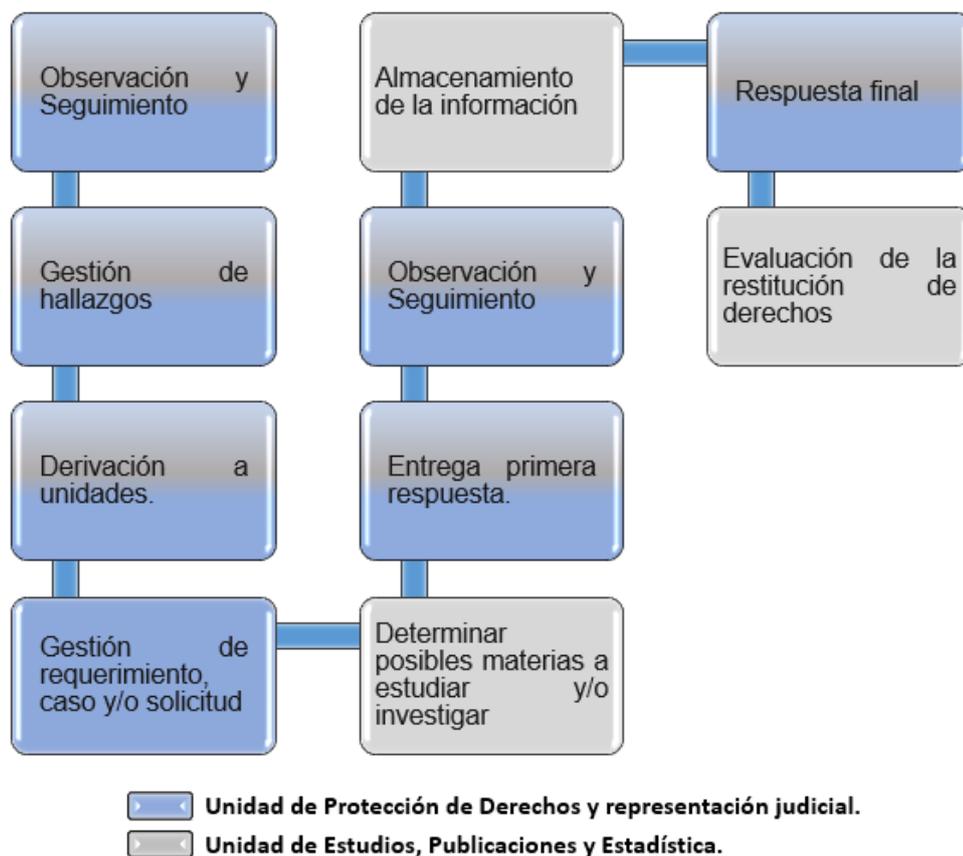
4.2 Flujo de actividades

Para comprender el sentido que tiene este flujo de actividades, es necesario retroceder a cuando fue declarada la propuesta de valor de la organización, dicha propuesta tenía tres atributos claves, que fueron determinados a partir de análisis y valoración de cada una de las características de la organización. Ahora bien, dichos atributos fueron asociados a una línea estratégica descrita o pilar estratégico, la unión de los tres atributos da como resultado la propuesta de valor que es entregada al cliente.

Entonces, es necesario saber cuáles son las actividades que recorre la organización para entregar y cumplir con cada uno de estos atributos, pensando en el alineamiento que debe existir entre los objetivos declarados en el mapa estratégico y las acciones que desarrollan frecuentemente las unidades funcionales de la organización. Para ello, se selecciona el atributo clave que es la **intervención pertinente**, y se describe el flujo que componen todas las actividades que logran que esto sea generado y valorado por el cliente.

Es necesario recordar que el atributo clave es elegido, porque conlleva un gran peso sobre el desarrollo de los objetivos estratégicos de la organización, por lo tanto, tiene un especial apego a lo que es la entrega de la propuesta de valor y fundamentalmente en el cumplimiento de la misión.

Figura 30. Flujo de actividades Intervención pertinente.



Fuente: Elaboración propia.

La figura 30, representa las actividades que contribuyen al cumplimiento del atributo clave intervención oportuna, además determina en que unidades funcionales se realizan los procesos asociados al cumplimiento de la propuesta de valor. Por lo tanto, conseguir los resultados deseados en cada una de estas unidades es un aporte directo al cumplimiento de objetivos estratégicos.

Entonces, son las unidades de Protección de Derechos y Representación judicial y la Unidad de Estudios, publicaciones y estadísticas las que se llevan el mayor peso relacionado a los desempeños esperados de cada una de las unidades antes vistas, y el impacto de estos cumplimientos sumado al alineamiento hacia la estrategia de cada una de las unidades (alineamiento vertical), como también su trabajo conjunto frente a objetivos que se conectan con la misión de la organización (alineamiento horizontal) permiten lograr la entrega del atributo clave: intervención pertinente.

A continuación, se describe el flujo de actividades del atributo, y las relaciones que existen entre las unidades, que argumentan el desdoblamiento de la estrategia y su efecto en estas unidades:

- **Actividad 1. Observación y Seguimiento:** todo comienza con un actividad constante y común en todas las unidades de la Defensoría, que consiste en ser sujetos activos, supervigilando las situaciones que se relacionen o vinculen con la vulneración de derechos de NNA. Esta actividad, se repite dentro del mismo flujo, con un rol diferente, pero con el mismo propósito, que es la persistencia en la búsqueda de situaciones que puedan generar por ejemplo detecciones de casos o que determinen objetos de estudio a investigar para posteriormente recomendar. Por lo demás, es muy importante precisar que esta actividad tiene una gran relevancia, ya que es el primer mecanismo que la organización tiene para detectar una posible vulneración de derechos y se encuentra presente en cada uno de los canales de comunicación que se tiene con el beneficiario.
- **Actividad 2. Gestión de Hallazgos:** es un proceso transversal a todos los procesos y acciones de la institución. Permite sistematizar información, definir y priorizar las acciones que la Defensoría de la Niñez implementará, en base a sus atribuciones legales, de acuerdo a las deficiencias, brechas y nudos críticos que se detectan, a través del cumplimiento de sus funciones, respecto a la situación de los derechos de niños, niñas y adolescentes en el territorio chileno. La gestión de hallazgos tiene dos subactividades que son parte del flujo, ellas son: a) Recopilar y sistematizar información, y b) Priorización de requerimientos. Ambas actividades son realizadas por las unidades que desarrollan el atributo, por ende, su coordinación y sinergia son fundamentales para el apego que se tiene que generan respecto a los intereses de la organización.
- **Actividad 3 Derivación a unidades:** si bien no existe una unidad que asigne las labores a realizar para un determinado, el sistema de gestión de hallazgos permite tener una primera aproximación de la o las unidades que tienen una relación directa con los procesos que involucren una respuesta al beneficiario. Las unidades se coordinan para establecer el canal de respuesta y las posibles vinculaciones que la temática pueda

tener con sus ámbitos de competencia. Es importante destacar, que una incidencia puede ser resuelta por una o más unidades, por lo que el trabajo conjunto entre es fundamental para entregar una respuesta precisa y acorde a lo que se está solicitando. También es importante señalar que la distribución eficiente de la problemática a las unidades que corresponden, fomenta que la respuesta tenga la pertinencia que necesita el beneficiario, es decir, que sea precisa y ataque el problema.

- **Actividad 4 Gestión de requerimiento, caso y/o solicitud:** es el primer filtro respecto a una posible incidencia que impacte directamente a los derechos de NNA. Es realizada por la unidad de protección, quien hace el primer control sobre lo demandado. Para luego determinar el curso que sigue la respuesta, que va a depender principalmente si es una respuesta del tipo judicial o no judicial, en el caso que sea judicial se activan los procesos necesarios para la elaboración de querellas, acciones constitucionales, entre otros. En el caso de que sea no judicial, se realizan las orientaciones o denuncias correspondientes. Establecido lo anterior, la unidad genera las posibles actuaciones que se asocian a la naturaleza de lo requerido, y en el caso de que se trate de una materia que no es de su competencia, se continua a la siguiente actividad del flujo.
- **Actividad 5 Determinar posibles materias a estudiar y/o investigar:** luego de realizada la recopilación de información, priorización y posterior coordinación entre las áreas, se determina que la unidad de estudios debe llevar a cabo sus procesos para acudir a la problemática planteada. Si bien, todas las temáticas son analizadas en una primera instancia por la Unidad de Protección, se establece que, si el requerimiento, solicitud o incidencia requiere de un mayor análisis, se derive como una posible materia a estudiar y/o investigar, para ser sustento de futuras políticas públicas o argumentos que den un conocimiento técnico y experto a recomendaciones que se hagan a organismos de estado u otros que se relacionen con el cuidado de derechos de NNA.
- **Actividad 6 Entrega de la primera respuesta:** es una de las actividades que sustenta directamente la entrega del atributo clave. Aquí la organización responde al requirente en un plazo determinado, pero

además del plazo que da respuesta oportuna, entrega una respuesta con argumentos expertos sobre materias de derechos de NNA, por lo que la consistencia y precisión de la organización es fundamental en el desarrollo del atributo. Por su parte, la actividad reviste de un gran nivel de coordinación y sinergia entre las unidades, ya que puede ser una respuesta con argumentos conjuntos o múltiples repuestas a más de un requirente, también la respuesta puede derivar a otras actividades que se vinculan con la promoción y difusión de derechos.

- **Actividad 7 Observación y seguimiento:** tal como se mencionó anteriormente, esta actividad tiene espacio en dos momentos de este flujo, primero como una actividad constante y ahora como el resultado de otras actividades. Tiene por objetivo hacer un seguimiento constante a las posibles repercusiones que cause cualquier acción de la organización y permite que se tenga un doble control de los desempeños esperados, porque en una primera instancia detecta y persigue (actividad 1), para luego monitorear y comprobar lo ya realizado (actividad 2). Esta actividad se relaciona con el atributo clave debido a que es capaz de readecuar procesos y procedimientos en el caso de que las respuestas no cumplan con lo que se espera recibir por parte del beneficiario. Así, por ejemplo, se pueden determinar nuevas medidas para mitigar el problema, o incluso determinar visitas expertas si la situación requiere de la presencia de la organización. En otras ajusta el flujo a la precisión necesaria que debe tener la posible respuesta.
- **Actividad 8 Almacenamiento de la información:** la información recopilada en las actividades anteriores, sus líneas de acciones y los posibles efectos que puede provocar, son almacenados, para futuros análisis que permitan garantizar la eficacia de la intervención de la Defensoría. Además, la información es usada para crear la reportabilidad que entrega el Observatorio de Derechos, esta iniciativa permite que los ciudadanos puedan ver de manera grafica la situación de derechos en la que se encuentran los NNA y también el actuar e incidencia que a tenido la organización.

- **Actividad 9 Respuesta final:** la realización de las actividades descritas anteriormente, y las diferentes unidades que interfieren en cada una de ellas, sumado a las actividades de control que permiten verificar que el producto final se apegue a lo que efectivamente se solicita o que en definitiva sea de utilidad para proteger los derechos de NNA, culmina con la respuesta final. La respuesta es elaborada por las áreas competentes y entregada como una recomendación, una representación judicial, un posible estudio o investigación o un documento que permita informar a la ciudadanía sobre materias que se relacionen con la protección de derechos.
- **Actividad 10 Evaluación de la restitución de derechos:** todas las respuestas entregadas por la organización son catalogadas según sus áreas de competencia y el impacto que tuvieron sobre la situación de derechos de NNA, y son expuestas en el Informe Anual o en los reportes que exhibe el Observatorio de Derechos de la Niñez. La evaluación también puede relacionarse con el descubrimiento de hechos que afecten el bienestar de NNA, derivando en estudios y/o investigaciones, protocolos de acción, recomendaciones entre otros.

4.3 Selección de las funciones a analizar.

Después de conocer el flujo de actividades y la importancia que tiene el atributo clave intervención oportuna para el cumplimiento de la propuesta de valor, se escogen las unidades que participan directamente en la realización de proceso definido anteriormente. Por lo tanto, son las unidades de Protección de Protección de los Derechos y la Unidad de Estudios, Investigaciones y Estadísticas las que llevan a cabo las labores para el desarrollo de objetivos que contribuyen al cumplimiento de la estrategia.

Por un lado, la Unidad de Protección de los Derechos tiene un rol preponderante, ya que se encarga de generar las acciones que se relacionen con la protección especializada de los derechos de la niñez, contando con áreas que recomiendan a responsables de NNA, tanto públicos como privados y además analiza las posibles respuestas que determinen algún tipo de representación, ya sea judicial o no judicial. Igualmente, la unidad se encarga de garantizar que las respuestas se adecuen a la

solución más probable y beneficiosa para el cliente, es decir, que se caracterice por contener un alto nivel de argumentación técnica, un apoyo integral al cliente, precisión en cuanto a las soluciones esperadas y que sea generada en el lugar y momento que se necesita. Por su parte, la Unidad de Estudios, Investigaciones y Estadísticas cumple con un rol fundamental dentro de todas las funciones que realiza la organización, ya que es la fuente del conocimiento, tanto para procesos internos de la organización, como para el desarrollo del conocimiento ciudadano sobre materias que tengan relación con derechos de NNA. De igual forma, aporta insumos que pueden ser utilizados para recomendar, publicar o difundir, argumentar representaciones judiciales y además recopila información relevante sobre la situación de derechos de NNA, actuando como un observador constante de la realidad que viven la niñez y adolescencia en Chile. De tal forma, utiliza los datos y reporta las diferentes situaciones que puedan causar algún atentado contra el bienestar de niños, niñas y adolescentes. El trabajo de las dos unidades, individual y colectivo, permite cumplir con los objetivos estratégicos de intervenciones pertinentes, intervenciones oportunas y un fácil acceso, dichos objetivos son los componentes esenciales de la propuesta de valor.

Los desempeños que debe tener cada una de las unidades debe estar alineado con los intereses de los directivos, en el caso de la organización en estudio, es la Defensora de la niñez, quien se encarga de determinar los lineamientos estratégicos que las unidades funcionales deben seguir para conseguir los objetivos. El alineamiento vertical permite que los objetivos estratégicos estén estrictamente apegados al cumplimiento de la misión de la organización. Por otro lado, el alineamiento horizontal genera que las unidades descritas pueden cumplir con los desempeños esperados, de manera coordinada, sinérgica y en sincronía con los objetivos estratégicos.

Para provocar que los alineamientos descritos se generen, es este proyecto incorpora un sistema de control de gestión a la organización, para así mitigar los problemas derivados de una relación de agencia como conflictos de intereses y asimetrías de información, que pueden ser ocasionados porque los objetivos de quien delega las acciones (el principal) no estén alineados con los objetivos de a los que se delega la acción (el agente). Para ello, el sistema de control de gestión proporciona un marco formal para implementar la estrategia, mediante el

alineamiento organizacional que persigue alinear los intereses entre las diversas áreas de la organización.

Lo señalado en el párrafo anterior, hace relación con la justificación del trabajo de investigación descrito en el capítulo 1. Ahora bien, se definen las unidades funcionales en las que se presentan estas problemáticas y que además tienen especial vínculo con el desarrollo de actividades que entregan valor a la organización. Son las unidades de protección y representación judicial, con la de estudios, investigaciones y estadísticas responden a la necesidad de alineamiento organizacional y para ello se presentan a continuación, los principales desafíos que la organización necesita resolver en términos de alineamiento y coordinación de las unidades funcionales seleccionadas, para el logro de objetivos estratégicos:

- **Alineamiento horizontal entre las unidades de Protección y Representación Judicial y Estudios, Investigación, Estudios y Estadística:** las unidades presentan problemas de alineamiento horizontal, puesto que funcionan de manera independiente aislada los objetivos e intereses de otras unidades, si bien se busca alinear los objetivos de las unidades descritas, es necesario mencionar que todas las unidades cumplen con un rol fundamental en cuanto al desarrollo de objetivos estratégicos, ya que la propuesta de valor puede integrar la acción de varias unidades, por ellos fundamental que las unidades tengan sinergia y comunicación al momento de ejecutar procesos críticos de la organización. Resulta ineficiente que la estrategia sea comprendida e implementada de manera independiente y con orientaciones propias al cumplimiento de objetivos puntuales de la unidad funcional y no desde las orientaciones que entrega el Defensor de los Derechos de la niñez o la propia misión de la organización, o incluso que no se encuentren conectados con el mapa estratégico y el CMI, y por consiguiente con la propuesta de valor entregada al cliente. Adicionalmente, es la unidad de protección y representación judicial la que encargada de desarrollar actividades que se apegan a las definiciones estratégicas de la Defensoría, y que por tanto están ligadas al cumplimiento de la misión, siendo la unidad encargada de garantizar la protección de los derechos de niñas, niños y adolescentes a través de la determinación de acciones judiciales o no judiciales, recomendaciones a organismos de Estado o

grupos de interés. Además, ejerce un rol de vigilancia constante a los recintos que tienen bajo su responsabilidad el cuidado de NNA. En la misma línea, la Unidad de Estudios, Investigación y Estadística aporta con los insumos necesarios para generar recomendaciones que aporten con la protección de derechos, con una actuación fundamental en el aporte técnico experto de la formulación de políticas públicas que garanticen el respeto irrestricto de los derechos de la niñez. Por consiguiente, es de gran importancia que las unidades estén alineadas en el desarrollo de sus actividades conjuntas, orientadas al cumplimiento de los objetivos de la estrategia.

- **Alineamiento vertical de las unidades funcionales con las Defensoría de la Niñez:** la organización presenta problemas de alineamiento vertical, ya que no existe un proceso formal de comunicación de la estrategia que permita traspasar las definiciones estratégicas a cada uno de los directivos de las unidades funcionales. Esto se genera por falta de claridad de los intereses directivos, es decir, que pueden no estar orientados con la implementación de la estrategia y cumplimiento de la misión, como también por falta de herramientas que permitan que el Defensor de la Niñez, logre llevar sus intereses (alineados con la misión) a los directivos de las unidades funcionales. Para solucionar este problema, es necesario conectar la estrategia de la organización con el trabajo que debe ejecutar cada unidad, teniendo presente cuales son las actividades que contribuyen a generar la propuesta de valor. Para ello se propone un sistema de medición del desempeño, acompañado de un sistema de incentivos que proporcione las orientaciones y exigencias necesarias para que el Defensor de la Niñez alinee los comportamientos deseados con el logro de los desempeños de las unidades funcionales, a través de un sistema de recompensas.

Para enfrentar las problemáticas expuestas, es que se seleccionan las unidades funcionales señaladas con el propósito de desdoblar el Mapa Estratégico y el CMI en ellas, es decir, se implementan tableros de control de gestión, diseñados a la medida de los que requiera cumplir cada una de las unidades funcionales, así se desdobla la estrategia y se puede asegurar que las unidades contribuyan al cumplimiento de los

objetivos estratégicos, de acuerdo a sus responsabilidades en relación a la obtención de los atributos que componen la propuesta de valor.

Finalmente, para representar gráficamente, como estas unidades aportan al cumplimiento de objetivos estratégicos se muestra en tabla 21, la matriz de impactos de las unidades funcionales y objetivo estratégicos, permitiendo que se conozca como la unidad aporta a cada uno de los objetivos estratégicos dentro de cada una de las perspectivas del mapa.

Tabla 21. Matriz de impactos de unidades funcionales y objetivos.

<i>¿Esta unidad contribuye significativamente al cumplimiento del objetivo estratégico?</i>				
Perspectiva	N°	Objetivo estratégico	Unidad de Protección y Representación Judicial	Unidad de Estudios, Investigaciones y Estadísticas.
Estado	1	Cumplimiento de la misión	✓	✓
	2	Intervención pertinente	✓	✓
Beneficiario o Cliente	3	Fácil acceso	✗	✓
	4	Intervención oportuna	✓	✓
Procesos Internos	5	Fortalecer la observación y el seguimiento de derechos de NNA.	✓	✓
	6	Optimizar la gestión de requerimientos y casos	✓	✗
	7	Aumentar Promoción y Difusión de los Derechos de NNA.	✗	✓
	8	Desarrollar proyectos, estudios e investigación	✗	✓
	9	Promover Promoción y Difusión de las Defensoría	✓	✓
Aprendizaje y Desarrollo	10	Intensificar la gestión de hallazgos e información	✓	✓
	11	Optimizar coordinación con actores claves.	✗	✓
	12	Fortalecer Capital Humano	✓	✓
	13	Aumentar infraestructura en el territorio nacional	✓	✓

<i>¿Esta unidad contribuye significativamente al cumplimiento del objetivo estratégico?</i>				
Perspectiva	N°	Objetivo estratégico	Unidad de Protección y Representación Judicial	Unidad de Estudios, Investigaciones y Estadísticas.
	14	Fomentar una cultura organizacional enfocada en los niños, niñas y adolescentes.	✓	✓

4.4 Definición de los desempeños de las unidades funcionales.

Luego de definir como las unidades funcionales inciden en el desarrollo de objetivos estratégicos a través de sus diferentes perspectivas, es necesario especificar los objetivos estratégicos y operacionales de dichas unidades, junto con los desempeños necesarios para lograr el éxito. Para ello se determinan los principales desempeños que se espera obtener de cada unidad y su impacto con la propuesta de valor. La determinación de lo anterior, permite que los desempeños aporten y se sincronicen con los resultados que generar valor para la organización, esta sinergia se traduce en el alineamiento de los desempeños con el desarrollo de los objetivos, de manera sinérgica, coordinada y en directa relación con la estrategia, tal como lo define Kaplan y Norton (2012), al señalar que la estrategia de la UEN logre actuar como timonel de un bote con remos que trabajan de manera coordinada e interrelacionad.

Antes de describir el desdoblamiento de la estrategia a las unidades funcionales y para facilitar el posterior análisis sobre los objetivos que se deben cumplir para contribuir con la estrategia de la organización, es que se señala brevemente los desempeños esperados que tienen la Unidad de Protección y Representación Judicial y la Unidad de Estudios, Investigación y Estadísticas y su vínculo con el cumplimiento de atributos que componen la propuesta de valor (tabla 22).

Tabla 22. Matriz de relación de resultados esperados de las unidades con el desarrollo de los atributos de la propuesta de valor.

Unidad funcional	Desempeño esperado	Intervención Pertinente	Fácil Acceso	Intervención Oportuna
Unidad de Estudios, Investigación y Estadística.	1.- Efectúan estudios que tiendan a obtener información y datos útiles para fortalecer el actuar estatal en la generación de políticas públicas enfocadas en derechos de NNA.	✓	✓	✓
	2.- Diseñan e implementan en la Defensoría, procesos internos de seguimiento efectivo de la actuación, en la efectiva protección y promoción de los derechos humanos de NNA.	✓	✗	✗
	3.- Desarrollo de una estructura estadística que permita realizar análisis y reportes periódicos acerca de la situación de los derechos de NNA en el país.	✓	✓	✓
	4. Elaboran protocolos internos de la Defensoría , para propender a una adecuada asesoría técnica a los órganos del Estado, que en el ejercicio de sus funciones, tienen interacción con NNA.	✓	✗	✓
	5. Se realizan informes de las recomendaciones y de resultado de compromisos.	✓	✓	✓
	6. Entrega de información a la ciudadanía sobre el seguimiento de las respuestas a solicitudes de información que realiza la DNN.	✓	✓	✗
Unidad de Protección y Representación Judicial	1.- Analizar, de forma permanente, los protocolos vigentes en el ámbito de la entrega de servicios de parte de los órganos del Estado a NNA	✓	✗	✓
	2.- Elaborar recomendaciones de ajustes que requiera la aplicación de dichos protocolos.	✓	✗	✓

Unidad funcional	Desempeño esperado	Intervención Pertinente	Fácil Acceso	Intervención Oportuna
	3.- Realizar el seguimiento de las recomendaciones efectuadas	✓	✓	✓
	4.- Visitar los centros de privación de libertad, centros residenciales de protección o cualquiera otra institución.	✓	✓	✓
	5.- Realizar recomendaciones para el funcionamiento de centros de residencia y de privación de libertad de NNA	✓	✗	✓
	6.- Deducir los recursos de amparo y protección	✓	✓	✗
	7.- Ejercer, las acciones y querrelas criminales que coadyuven en el proceso de investigación y juzgamiento de los delitos que afecten a NNA	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia.

La matriz de desempeños esperados y su relación con el cumplimiento de los atributos de la propuesta de valor entrega un nuevo sustento, permitiendo conocer el vínculo que los desempeños esperados tienen respecto a la contribución que pueden aportar en la realización de cada atributo, con especial énfasis en la intervención oportuna, ya que como fue descrito en apartados anteriores las unidades funcionales son definidas de acuerdo al nivel de criticidad que tienen respecto a las responsabilidades que ejercen para gestionar y proporcionar el atributo clave. Por lo mismo, la matriz presentada resume ese impacto y orienta la definición del sistema de medición del desempeño de las unidades hacia la obtención de los resultados esperados.

4.5.1 Diseño del sistema de medición de las unidades.

En el siguiente apartado se presentan los objetivos estratégicos y operacionales de las unidades de Protección y Representación Judicial y la de Estudios, Investigación y Estadística, los objetivos se presentan en mapas que demuestran la causa y efecto de recursos, procesos internos y resultados esperados. Estos mapas son como se desdobra la estrategia y despliega en las unidades que aportan

principalmente al cumplimiento de la propuesta de valor. Según Kaplan y Norton (2012), los tableros de control brindan focalización y retroalimentación a los esfuerzos de mejora a los procesos de los empleados. Por lo tanto, la representación de estos objetivos, se mide a través de la implementación de tableros de gestión a las unidades funcionales que fueron determinadas por su impacto e importancia sobre el atributo clave.

Entonces, el desdoblamiento es aplicado en cascada, con el objetivo de alinear a toda la organización en el logro de la estrategia. Y se basa en el modelo de cascada planteado por Niven (2003), quien señala que la aplicación en cascada se refiere al proceso de desarrollar los mapas estratégicos en cada uno de los niveles de la organización, y donde se debe asegurar que estos cuadros de mando estén en línea con el cuadro de mando de más alto nivel de la organización, porque identifican los objetivos e indicadores estratégicos que los departamentos y grupos de nivel inferior usarán para controlar su progreso en la contribución que hacen a los objetivos generales de la organización.

La correcta implementación del modelo de cascada permite que las unidades funcionales no tomen las determinaciones individualmente y puedan conocer los intereses generales de la organización, para contribuir a través del desarrollo y medición de sus propios objetivos alineados con la estrategia organizacional. Tal como lo plantea Kaplan y Norton (2012) al señalar que las barreras para lograr exitosamente el proceso de alineación de las unidades de negocio con la estrategia corporativa son que, con frecuencia, las estrategias de las unidades de negocio se desarrollan y aprueban de manera independiente, sin la guía de una perspectiva corporativa y falta de integración entre las unidades de negocio.

Por lo tanto, el desdoblamiento de la estrategia se presenta en el siguiente apartado de acuerdo a las propuestas de los autores anteriormente planteadas, a través de mapas de gestión que describen las relaciones causales de cada una de las perspectivas y tableros de control que determinan los desempeños esperados.

4.5.2 Tableros de control de gestión (diagramas causa y efecto)

A continuación, se presentan los tableros de gestión de las unidades seleccionadas con el objetivo de conocer sus objetivos y vincularlos a un sistema de medición que permita obtener resultados esperados, respecto del desarrollo del atributo clave: intervención oportuna. Cada tablero tiene la definición del indicador

que refleja su nivel de cumplimiento frente a lo esperado. Si se logran los desempeños las unidades irán en sintonía con la estrategia de la organización, aportando con la entrega de su propuesta de valor.

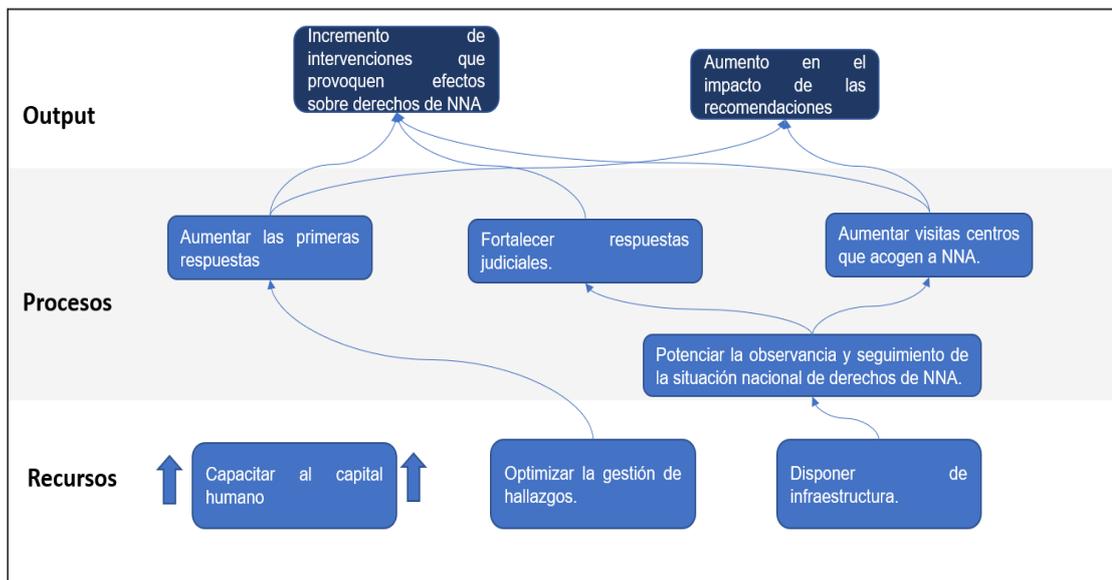
Antes de presentar los tableros se muestran los diagramas causa – efecto, de cada unidad funcional con el objetivo de evidenciar cuales son los enlaces que deben ocurrir para obtener los desempeños esperados. Tal como se puede desprender de Niven (2003), al señalar que el desarrollo de los tableros de control se facilita con el diagrama con el diagrama causa – efecto, el cual ayuda a diseñar una representación visual de los objetivos reflejando la relación causal de recursos y procesos, que es donde las acciones de los equipos de trabajo impactan de mayor manera en los desempeños de sus unidades. Es así, como los tableros de control permiten a la organización a optimizar sus procesos mediante el uso eficaz de los recursos y capacidades, alineando sus esfuerzos en obtener e integrar resultados que aporten para futuras decisiones sobre la estrategia.

4.5.3 Tableros de control de gestión Unidad de Protección y Representación Judicial (diagramas causa y efecto)

A continuación, se presentan los diagramas causa – efecto de cada una de las unidades seleccionadas, luego se desarrollan los respectivos tableros de gestión, para establecer el monitoreo de las operaciones a través de un sistema de medición del desempeño, compuesto por un conjunto de indicadores que miden de manera efectiva los desempeños de los directivos de cada unidad funcional. Dicho de otra manera, los tableros de gestión permiten optimizar los procesos de las unidades funcionales a través de uso eficiente de los recursos y capacidades.

La figura 31, describe el diagrama de causa – efecto, de la Unidad de Protección y Representación judicial, contiene los objetivos estratégicos en cada una de sus perspectivas, recorriendo un conjunto de actividades sinérgico que apuntan hacia el cumplimiento del atributo clave y la propuesta de valor.

Figura 31. Diagrama causa – efecto de la Unidad de Protección y Representación judicial.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo señalado en la figura 31, el diagrama causa – efecto de la Unidad de Protección y representación judicial muestra que para llevar a cabo las actividades necesarias para cumplir con el atributo clave seleccionado (intervención oportuna), para ello cada objetivo tendrá una relación causal, es decir, el logro de uno llevara a cabo el desarrollo del siguiente nivel en el diagrama. En el caso de la unidad presentada es el recurso capital humano quien aporta la principal fuerza para llevar a cabo los procesos, ya que se requiere la capacitación constante en materias que impliquen acciones frente a la vulneración de derechos. Si las personas se encuentran capacitadas, pueden entregar respuestas específicas frente a materias concretas que requieren de una intervención efectiva. Además, son los softwares y los sistemas de información del servicio, que a través de sus programaciones determinan la criticidad de cualquier solicitud que tenga la organización, priorizando y recopilando la información según lo requiera el proceso a desarrollar. De la misma manera, disponer de una infraestructura acorde, permite que la entrega de la intervención se adecue al contexto donde se está viviendo una posible vulneración de derechos. Estos recursos, actúan como catalizadores para los procesos que debe llevar a cabo la unidad funcional, donde en una primera instancia es necesario activar el proceso que pretende potenciar la observancia de la organización frente a situaciones que puedan implicar una vulneración de derechos, es por ello que en este objetivo se determinan todas las metodologías o procedimientos que los funcionarios de la organización deben realizar para mantener un monitoreo constante a través de

acciones de observancia y seguimiento. Lo anterior, es fuente de información para realizar respuestas judiciales que se impregnen de argumentos robustos con bases técnicas y expertas en materias de la niñez, siendo un aporte para la determinación de sanciones por parte de las entidades pertinentes, además la observancia permite que se genere un control constante los centros que albergan y tienen a su cuidado a niñas, niños y adolescentes, si bien no se cuenta con los recursos necesarios para ejercer visitas a lo largo del territorio nacional, se adecuan protocolos y estándares que permiten identificar zonas donde los NNA, tienen un mayor riesgo de ser víctima de vulneración de derechos. También, la gestión de hallazgos sumado a experticia en la determinación de situaciones que sean objeto de vulneración de derechos del capital humano, permite que se genere una respuesta rápida y adecuado al contexto de lo que se está solicitando. Todos estos procesos apuntan directamente hacia la salida, que es la entrega del atributo intervención pertinente, pero que además puede impactar en otros componentes de la propuesta de valor, por ende, los procesos permiten que se incrementen las intervenciones pertinentes, es decir, que la respuesta se entregue en el momento que se necesita, pero además que garantice la precisión que se necesita para proteger, restituir o detectar una situación que produzca vulneración derechos. Y es lo mismo, para las recomendaciones que se entregan y su impacto, este es determinado respecto de la acogida que tuvo y aumentar su acogida es un objetivo fundamental, ya que las recomendaciones que son implementadas en acciones de entes estatales o privados van estrictamente alineadas con la protección y representación de los derechos de NNA.

Luego de definir, como se generan las relaciones causales entre los objetivos del tablero de gestión, es necesario que estos sean alineados con desempeños esperados que se medirán a través del cumplimiento de indicadores, para garantizar los resultados esperados. En la tabla 23, se presenta el tablero de gestión de la Unidad de Protección y Representación Judicial:

Tabla 23. Tablero de control Unidad de Protección y Representación Judicial.

	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	METRICA	META	FRECUENCIA
ESTADO	Cumplimiento de la misión	Informe Anual	(total de metas logradas y comprometidas en informe anual por la unidad funcional en el año t/ Total de metas comprometidas por la unidad funcional en Informe anual del año t) *100.	>=95%	Anual

	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	METRICA	META	FRECUENCIA
BENEFICIARIOS	Potenciar la Intervención Pertinente	Recomendaciones acogidas	(Número de recomendaciones acogidas en el periodo t/ Número de recomendaciones realizadas en el periodo t) *100	>=80%	Trimestral
		Impacto de las acciones desarrolladas por la organización	(Número de beneficiarios que creen que las acciones fueron útiles para la solución de su solicitud/ Número de solicitudes ingresadas) *100	>=75%	Trimestral
	Aumentar la Intervención Oportuna	Beneficiarios conformes con la primera respuesta	(Número de beneficiarios que se sienten conformes con la primera respuesta telefónica/ Número total de primeras respuestas telefónicas) *100	>=80%	Mensual
PROCESOS INTERNOS	Aumentar primeras respuestas	Cantidad de primeras respuestas	(Total de respuestas entregadas en el periodo t/ total de solicitudes de respuesta en año t) *100	>=90%	Trimestral
		Respuestas a tiempo	(total de respuestas a tiempo en periodo t/ total de respuestas en periodo t) *100	>=90%	Trimestral
	Fortalecer respuestas judiciales	Representaciones con fallos favorables	(Total de representaciones judiciales con fallo favorable en el periodo t/Total de representaciones judiciales realizadas en el periodo t) *100	>=70%	Anual
	Aumentar visitas a centros que acogen NNA	Cumplimiento del plan de visitas	(Total de visitas realizadas en el periodo t/ Total de visitas programadas en plan en periodo t)	>=95%	Semestral
		Recomendaciones producto de una visita	(Total de recomendaciones en visitas en periodo t/ Total de visitas realizadas en periodo t) *100	>=95%	Mensual
RECURSOS	Capacitar al capital humano	Capacitación en materias de protección especializada	(Total de alumnos aprobados en periodo t/ Total alumnos capacitados en periodo t) *100	100%	Anual
		Funcionarios capacitados para realizar visitas	(Total de funcionarios capacitados para visitas en periodo t/ Total de funcionarios de la DNN) *100	>=50%	Anual
	Optimizar la Gestión de Hallazgos	Derivaciones correctas	(Total de derivaciones correctas en periodo t/ Total de solicitudes procesadas en periodo t)	>=90%	Mensual
		Priorización de solicitudes	(Solicitudes correctamente priorizadas por la gestión de hallazgos en periodo t/Total de solicitudes ingresadas a la DNN en periodo t) *100	>=80%	Anual
	Disponer de Infraestructura	Plan de implementación de sedes regionales	Cumplimiento de hitos para la implementación de sedes regionales correspondiente a la unidad funcional	>=90%	Anual

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 23, se muestra el tablero de gestión de la unidad funcional seleccionada, los objetivos y desempeños descritos apuntan directamente al

cumplimiento del atributo intervención pertinente, sin perjuicio de que de igual manera la realización de sus acciones pueda impactar a otro atributo de la propuesta de valor. El modelo de control pretende que los objetivos de la unidad estén alineados con la estrategia de la organización, como también que aporten en otros procesos desde sus materias de competencia a otras unidades, para ello la Unidad de Protección y Representación Judicial, determina que la medición de sus desempeños comienza con el uso eficiente de sus recursos, para ello la gestión de hallazgos juega un papel fundamental, ya que se convierte en el primer generador de insumos en cuanto a los requerimientos de los beneficiarios, recopilando información, priorizando y derivando a las unidades competentes, este objetivo se debe monitorear constantemente a través de ajustes en la programación que permiten disminuir la incertidumbre, y así entregar una respuesta precisa. Por su parte, que el personal se encuentre completamente interiorizado y capacitado sobre materias que defensa y protección de derechos de NNA, junto con que accedan a capacitaciones para poder ser parte de procesos de visitas genera que se produzcan los aportes esperados desde esta perspectiva para este proceso. Finalmente, seguir un plan que propicia el aumento del despliegue territorial de la organización beneficiara a la organización en todas sus líneas estratégicas.

Los recursos activan los procesos internos de la unidad, y se generan las acciones necesarias para cumplir con lo demandado por el beneficiario, para que estos procesos sean eficientes y efectivos, se establece que las métricas reflejan datos que permiten comprender el comportamiento del proceso con el propósito de detectar fallas y corregir, por ende, medir las cantidad de primeras respuestas, además de entregar el dato de cuanto está respondiendo la Defensoría, da a conocer cuantas de estas respuestas dependen de la unidad, cuanto es el tiempo que demora la respuesta, y cuál es el nivel de precisión que tiene la respuesta sobre el requerimiento. Algo parecido sucede al querer aumentar visitas, se determina medir primero el cumplimiento de plan de visitas, ya que la organización carece de recursos para desplegar una amplia cobertura de visitas, por lo que se exige un porcentaje de cumplimiento respecto del plan y además se suma otro indicador que mide el impacto de las visitas, determinando cuantas de las recomendaciones realizadas posterior a la visita son implementadas en el recinto. Por su parte, el fortalecimiento de respuestas judiciales se caracteriza por medir la cantidad de intervenciones que han tenido fallos favorables, es decir, que sean completamente pertinentes, el

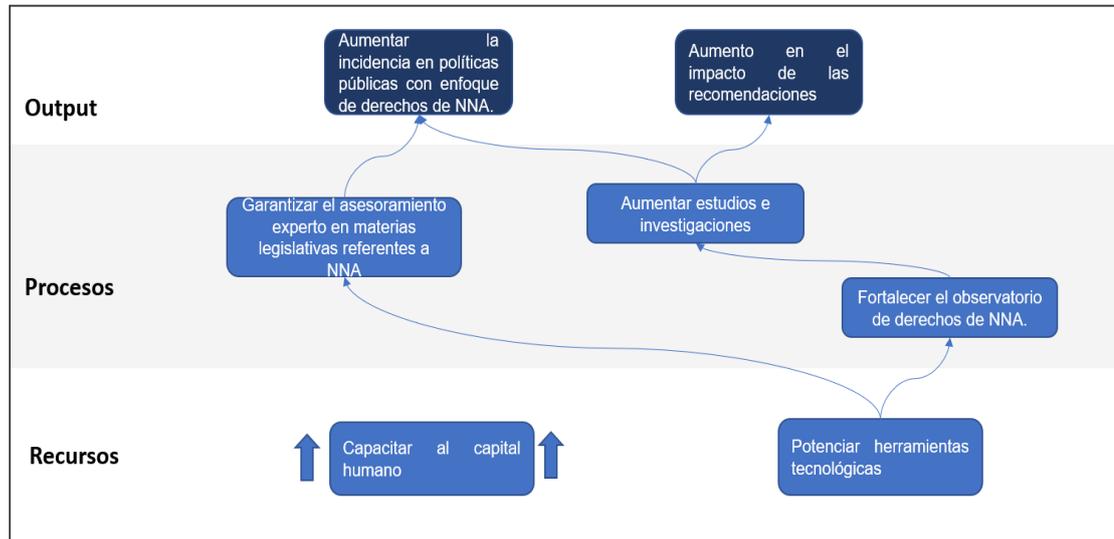
fortalecimiento constante de este objetivo permite los argumentos presentados por la organización frente a situaciones que impliquen materias legales se adecue y adapte a las potestades que la Defensoría tiene, garantizando el resguardo de derechos de los NNA, como también provoca que la organización posicione su rol como clave dentro de la sociedad, ya que su interpretación legal frente a temas de derechos de NNA es considerada como experta.

Finalmente, el incremento de intervenciones que provoquen efectos sobre derechos de NNA se mide a través de las recomendaciones que son realizadas y acogidas, es decir que causan un efecto directo sobre la situación que vive un NNA, por lo tanto, la repercusión es inmediata y la unidad funcional se encuentra alineada con el deber de la organización. Algo similar sucede con el aumento en el impacto de las recomendaciones, donde el indicador además de causar efecto sobre el atributo clave, contribuye a los otros atributos que componen la propuesta de valor y la primera respuesta se vuelve un objetivo conjunto para las intervenciones sean pertinentes, pero también oportunas, por lo tanto, los desempeños deben estar alineados con otros procesos que aporten también al atributo. Por último, un indicador que determina que tan satisfechos se encuentran los beneficiarios con la acción de la unidad funcional entrega la información referente a la calidad y experiencia con la que se entrega el bien y/o servicio.

4.5.4 Tableros de control de gestión Unidad de Estudios, Investigaciones y Estadísticas. (diagramas causa y efecto)

A continuación, en la figura 31, se muestra el diagrama causa – efecto de la Unidad de Estudios, Investigaciones y Estadísticas, luego se presenta el tablero de gestión que guía los objetivos de la unidad funcional con la estrategia y adicionalmente se describen cuáles son los vínculos que tiene con la otra unidad funcional descrita anteriormente, y como aportan principalmente al alineamiento horizontal que las unidades deben tener para contribuir en el cumplimiento de la propuesta de valor.

Figura 32. Diagrama causa – efecto Unidad de Estudios, Investigaciones y Estadísticas.



Fuente: Elaboración propia.

La figura 31, muestra como la Unidad de Estudios, Investigación y Estadísticas desarrolla causalmente los objetivos necesarios para contribuir a la estrategia con el atributo clave intervención pertinente. Ahora bien, como estos objetivos interactúan para llegar al atributo es lo que mide el cumplimiento de los desempeños esperados y descritos posteriormente en el tablero de gestión de la unidad. Lo anterior, se hace con la lógica de alinear la estrategia con los objetivos y desempeños esperados de la unidad funcional (alineamiento vertical) con la estrategia de la organización, como también las posibles incidencias que la ejecución de sus actividades tenga en la contribución o aporte al cumplimiento de desempeños de la Unidad de Protección y Representación Judicial, garantizando la coordinación y dirección (alineamiento horizontal) hacia el cumplimiento del atributo clave y la propuesta de valor.

El despliegue de objetivos comienza con tener recursos que se encuentren a la altura de lo que demandan los procesos, es por ello que potenciar herramientas tecnológicas tiene un sentido transversal, ya que no solo es insumo fundamental para la unidad funcional, sino también es relevante para todas las otras unidades que se alimentan de productos que entregan los sistemas o las herramientas tecnológicas que aporta el servicio. Y al igual que la otra unidad, se necesita de un capital humano capacitado sobre materias que impacten el bienestar y derechos de NNA y con las competencias técnicas necesarias para contribuir desde tu experticia a las materias de estudio y/o investigación. Por su parte, el uso de la información permite que la

organización se nutra de diferentes argumentos que actúen como base sólida en establecimiento de protocolos, procedimiento y estándares que garanticen una intervención oportuna, el uso del conocimiento también genera que se establezcan frente a datos estadísticos la determinación de materias que tienen un mayor impacto en los derechos de la niñez. El establecimiento de materias genera diferentes productos que activan otros procesos de la unidad como lo es el aumento de los estudios e investigación en materias que tengan un impacto directo sobre derechos de NNA y las fuentes de información y conocimiento garantizan el asesoramiento técnico y experto de las y los funcionarios de la Defensoría en materias legislativas. Es importante destacar la relevancia de establecer materias que impacten derechos de NNA, debido a que incluso pueden traspasar las barreras de la unidad y aporten en la construcción de respuestas de otras unidades.

Finalmente, lo que es valorado por el beneficiario se traduce en un aumento en la incidencia de políticas públicas y un aumento en las recomendaciones, ambos objetivos pretenden entregar una intervención oportuna, caracterizada por la participación en la discusión de políticas públicas y la incidencia de las recomendaciones que la organización realiza desde su rol de experto y un aumento de la acogida que tienen las recomendaciones sobre el bienestar y garantía de derechos de NNA.

Una vez descritas las causas y los efectos que tienen los objetivos a lo largo del recorrido del diagrama, se presentan los desempeños esperados para cada uno de los objetivos. La medición de estos desempeños permite desarrollar la intervención oportuna y además generar el alineamiento necesario con otras unidades como también con la estrategia de la organización. La tabla 24 grafica como se cumplirán estos desafíos,

Tabla 24. Tablero de Gestión de la Unidad de Estudios, Investigación y Estadística.

	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	METRICA	META	FRECUENCIA
ESTADO	Cumplimiento de la misión	Informe Anual	(total de metas logradas y comprometidas en informe anual por la unidad funcional en el año t/ Total de metas comprometidas por la unidad funcional en Informe anual del año t) *100.	>=95%	Anual
BENEFICIARIO	Potenciar la Intervención Pertinente	Incidencia de la Defensoría en la creación de Políticas Públicas (PP).	(Número de recomendaciones implementadas en PP en el periodo t/ Total de recomendaciones realizadas en el periodo t) *100	>=60%	Trimestral

	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	METRICA	META	FRECUENCIA
PROCESOS INTERNOS		Beneficiarios que evalúan positivamente las recomendaciones implementadas.	(Número de beneficiarios que evalúan positivamente las recomendaciones implementadas/ Número de total de evaluaciones realizadas) *100	>=80%	Trimestral
	Garantizar el asesoramiento experto en materias legislativas referentes a NNA	Cantidad de intervenciones en PP.	(Total de intervenciones en PP en el periodo t/ total de propuestas de PP que tengan relación con derechos de NNA en el periodo t) *100	>=70%	Anual
		Referencia de la DNN como agente experto	(Total de veces citada la Defensoría en un periodo en otros documentos t/Total de estudios realizados por la DDN en el periodo t) *100	>=10%	Semestral
	Aumentar estudios e investigaciones	Cantidad de estudios realizados	(Número total de estudios realizados en el año t/ Total de estudios realizados en el periodo t -1) *100	>=10%	Anual
		Cantidad de investigaciones realizadas	(Número total de investigaciones realizadas en el año t/ Total de investigaciones realizadas en el periodo t -1) *100	>=5%	Anual
	Fortalecer el observatorio de derechos de NNA.	Reportabilidad del Observatorio de Derechos de la Niñez	(Total de reportes desarrollados en periodo t/ total de reportes solicitados en periodo t) *100	>=80%	Semestral
		Visitas e interacciones del Observatorio de Derechos	(Total de interacciones del Observatorio de derechos en periodo t/ Total de visitas web Observatorio en periodo t) *100	>=60%	Anual
	RECURSOS	Desarrollo del capital humano	Capacitación en materias de Estudios, Investigación y Estadística	(Total de alumnos aprobados en periodo t/ Total alumnos capacitados en periodo t) *100	100%
Selección de personal acorde a perfiles de estudios e investigación.			(Total de funcionarios reclutados y seleccionados por idoneidad con el perfil de cargo t/ Total de funcionarios reclutados y seleccionados para trabajar en la DNN) *100	>=95%	Semestral
Potenciar herramientas tecnológicas		Plan de migración de datos a sistemas de información	(Total de hitos cumplidos del plan en periodo t/ Total de hitos del plan en periodo t) *100	>=90%	Anual
		Precisión de la información buscada	(Total de consultas exitosas al sistema interno en periodo t/ Total de consultas al sistema interno en periodo t) *100	>=70%	Trimestral

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 24, se describe el tablero de gestión de la Unidad de Estudios, Investigación y Estadística, los objetivos de la unidad funcional se generan productos de los desempeños determinados por la dirección. Más adelante se demuestra **cómo**

se incentiva a los directivos de las unidades funcionales para cumplir con cada uno de los objetivos descritos en los tableros de gestión. Es importante recordar que al igual que el tablero de gestión anterior, este se encuentra alineado con la estrategia de la organización, como también con posibles acciones que activen procesos que puedan ser de utilidad para el desarrollo de bienes y/o servicios de otras unidades. Entonces, los objetivos del tablero de gestión se encuentran guiados por el cumplimiento del atributo clave la intervención oportuna, el desarrollo de este atributo permite que la unidad logre los desempeños esperados, pero también genera procesos que pueden contribuir con otros atributos de la propuesta de valor. Ahora bien, para guiar los desempeños esperados es que se construye el tablero de gestión, el cual alinea sus objetivos por relaciones causales a través de la medición de indicadores que reportan los desempeños esperados.

La Unidad de Estudios, Investigación y Estadísticas cumple un rol de especialista dentro de las diferentes respuesta que puede tener la Defensoría de la Niñez, en ocasiones contribuye como fuente de informes con insumos necesarios para argumentar materias que vayan a propiciar el bienestar de NNA y en otras es un generador de conocimiento para la propia organización, instituciones y servicio del Estado y otras instituciones públicas o privadas que tengan **vínculo** con la protección de derechos de NNA. Por lo mismo, resulta relevante alinear sus desempeños con los reales aportes y contribuciones que espera la estrategia de la organización. Del tablero de control de gestión, es posible comprender como los recursos son de vital importancia para el desarrollo de proyectos, ya que en una primera instancia busca contar con profesionales que conozcan no solo de derechos de NNA, sino que tengan vínculo con la investigación y sean especialista en materias que se vinculen con la protección y promoción de derechos de NNA. Como es de suma importancia desarrollar el capital humano, los procesos de selección que solicita la unidad deben ajustarse expresamente a la descripción de los perfiles de cargo de la organización, es así como la unidad logra tener un potenciamiento constante, disponiendo de personas idóneas para cumplir con los desempeños esperados. Por su parte, la unidad necesita de recursos informáticos que se encuentren al nivel del análisis que pueden desarrollar sus profesionales, y en ellos se deposita un desafío importante y transversal para la organización que guiado por la unidad funcional especialista puede ser una contribución importante para procesos de otras unidades, es por ello que medir indicadores como los hitos respecto a un plan de levantamiento de

información, resultan ser adecuados para la realidad de la organización pretendiendo que se disponga de la información sistematizada y organizada para dar una respuesta precisa y concreta que apunte directamente a la pertinencia de la intervención. Por lo tanto, el objetivo de potenciar a herramientas tecnológicas, dirige sus intenciones a métricas que miden la eficacia de sus sistemas y la contribución que los funcionarios hacen sobre los mismos.

Cuando se disponen de los recursos anteriormente señalados, se pueden comenzar con la ejecución de los procesos internos que permiten que se entregue una intervención pertinente, siendo controlados a través de indicadores que buscan potenciar el rol técnico y experto que tiene la organización en materias que se vinculen con niños, niñas y adolescentes, por lo que aumentar los estudios e investigaciones es un desafío constante y permanente que se relaciona con la actividad transversal que tienen las dos unidades descritas la observancia y seguimiento. Es esta unidad funcional la que debe tener procedimientos que garanticen la vigilancia del estado de los derechos de NNA, para así proponer nuevas materias de estudios e investigación que puedan ser sustento de futuras recomendaciones y/o políticas públicas. Por su parte, contar con recursos óptimos, como lo es personal capacitado permite que se garantice el asesoramiento técnico y experto que se requiere cuando se solicita la participación de la Defensoría en mesas de trabajo, comisiones especializadas u otras asesorías técnica experta que se demanden en materias legislativas, siendo relevante conocer y medir cuantas intervenciones efectivas tiene la organización en el diseño y formulación de políticas públicas, como también conocer la incidencia que ha tenido como organización en la generación de material que sea sustento técnico para otros documentos, estudios e investigaciones que se relacionen con niñez a través de un control que evidencia la cantidad de referencias que la Defensoría en otros documentos técnicos, se puede establecer un factor de impacto que demuestre la real influencia que la organización tiene como ente técnico experto. Respecto a las estadísticas y principalmente referido al aporte de datos e información para el análisis de posibles situaciones que atenten contra derechos de NNA, es que la organización tiene un portal especializado llamado Observatorio de Derechos, en el que se pretende entregar diferentes reportes que den cuenta de la situación de los derechos de NNA, estos reportes deben estar sistematizados y automatizados según requerimiento y tema a tratar, establecer criterios para generar informes beneficia al desarrollo a la intervención

oportuna, ya que el observatorio contiene la información necesaria que se ajusta a la precisión de sus reportes e informes generados como fuente del conocimiento por parte de la unidad funcional. En directa relación con el atributo clave, pero también con una colaboración importante hacia el fácil acceso, traducido en conocimiento de la ciudadanía sobre la propia organización y los derechos de la niñez es que el observatorio busca su objetivo por medio la medición de las interacciones que generan las visitas, se entiende que a mayor interacción (sea descarga, compartir, comentario o un “me gusta”), la Defensoría puede trascender en un mayor porcentaje de la ciudadanía.

Finalmente, el cumplimiento del atributo clave intervención pertinente por parte de la unidad funcional se mide en relación con los objetivos del mapa estratégico que impactan en los objetivos propios de la unidad. Es decir, lo desarrollado por la unidad es evaluado por el cliente, como también por su influencia y efectividad y para esta unidad eso se cumple al tener claridad sobre como los clientes evalúan las recomendaciones que han sido implementadas por otros organismos, esto se refiere a la opinión directa sobre una materia puntual o una situación en particular. Pero también es posible conocer la evaluación social que tiene la ciudadanía sobre el impacto que ha tenido la organización en las políticas públicas, si bien esto garantiza que las intervenciones sean cada vez más pertinentes, también ayuda a que la promoción y difusión de la organización, siendo otro objetivo declarado dentro del mapa estratégico que finalmente participa en la entrega de la propuesta de valor.

En adelante, y luego de conocer cómo se despliega la estrategia a través de su desdoblamiento en las unidades funcionales antes descritas, corresponde conocer cómo se evalúan los desempeños esperados, es decir, cual es el mecanismo que la estrategia determina para conocer si los directivos están cumpliendo con los objetivos de sus unidades. Además, del sistema de incentivo que pretende generar los comportamientos y motivaciones necesarias para que estos desempeños sean logrados.

4.6 Evaluación del Desempeño y Esquema de Incentivos.

Luego de haber descrito como la estrategia se despliega a través de las unidades generadoras del atributo clave intervención pertinente e identificado los desempeños necesarios para llegar a los objetivos planteados por la estrategia, es que se hace necesario conocer el mecanismo como esos esfuerzos son alineados con las motivaciones y comportamientos de los directivos. Para ello, se describe en los siguientes apartados la situación actual de la organización, es decir, cual es el sistema de evaluación del desempeño que se aplica y cuáles son los incentivos que tienen los directivos para cumplir con los logros esperados. Además, de realizar un análisis crítico de la situación actual de la organización para posteriormente proponer un sistema de incentivo que se adecue a logro de los objetivos de las unidades funcionales descritas anteriormente, y así cumplir con el despliegue de la estrategia a través de un alineamiento vertical y horizontal que contribuya al sistema de control de gestión planteado.

Definir los resultados esperados para los directivos de las unidades de Protección y Representación Judicial y Estudios, Investigación y Estadística asegura que los objetivos de las unidades se encuentren alineados con la estrategia de la organización y desarrollen su contribución en línea con el atributo clave intervención oportuna y también aporten en el vínculo con otras actividades que contribuyen a la propuesta de valor. Por lo tanto, definir las metas que demuestran el cumplimiento y además tener un sistema que evalúe los resultados que se esperan de los directivos en conjunto con un sistema de incentivos que fomente los comportamientos y motivaciones esperadas es esencial para el funcionamiento del sistema de control de gestión. Kaplan y Norton (2012), señalan que una cosa es definir metas desafiantes para los indicadores de los temas estratégicos y otra es lograr que los gerentes asimilen estas metas desafiantes y se esfuercen por alcanzarlas. Por ello, es fundamental que a través del sistema de incentivos se generen los comportamientos esperados, con el propósito que los directivos integren los temas estratégicos dentro del cumplimiento de sus propias.

Por lo tanto, un sistema de incentivos debe ser la herramienta que tiene el control de gestión para motivar a los directivos a lograr las metas establecidas. La motivación se genera cuando los objetivos de la estrategia están alineados con todas las unidades de la organización, y el alineamiento se obtiene por un correcto diseño de sistema de incentivos. Farias (2001), define que los esquemas de incentivos

constituyen una importante herramienta utilizada por las organizaciones. Cuando el diseño se adecua a lo que necesita la organización se puede lograr la congruencia optima de los objetivos de la estrategia y los miembros de la organización.

Anthony y Govindarajan (2008), señalan que la clave para motivar a la gente a comportarse de una manera que aporte a cumplir las metas de una organización reside en la forma en que los incentivos asociados a dichas metas se relacionan con las metas personales del individuo. Siendo fundamental que estas funcionen los intereses de la organización y lo el desarrollo profesional y laboral que espera cada miembro de la organización, favoreciendo la sinergia entre las motivaciones de las personas y los resultados que espera la organización de su comportamiento.

Según Kaplan y Norton (2012), la implantación más exitosa del BSC (*Balanced Scorecard*) ocurre cuando las organizaciones fusionan con inteligencia la motivación intrínseca que surge de surge de sus lideres y su programa de comunicación con la motivación extrínseca, creada por el alineamiento de los objetivos personales de desempeño y la compensación salarial por incentivos. Por ende, tener un personal motivado va a influir directamente en los resultados de la organización, a mayor motivación de los miembros de la organización se puede traducir en empleados con una mayor capacidad para innovar e idear, que puedan generar valor a la organización o se enfoquen en la obtención de los objetivos de las unidades funcionales.

En los siguientes apartados se diseña el sistema de incentivos con el objetivo de contribuir con el logro de los desempeños esperados de las unidades funcionales, a través del alineamiento de sus motivaciones y los objetivos de la estrategia, garantizando el cumplimiento de metas que el dan vida a la propuesta de valor.

4.6.1 Descripción del instrumento de evaluación y compensación del desempeño actual.

A continuación, se explica la principal estructura de compensación que tiene los directores de las Unidades Protección y Representación Judicial y Estudios, Investigación y Estadística. Es importante precisar que la Defensoría de la Niñez es una organización emergente con no más de cinco años de funcionamiento, que aún se encuentra implementado diferentes herramientas que apuntan hacia altos estándares de gestión pública y a la fecha no tiene un sistema de compensación

formalmente declarado, por lo tanto, no existe una herramienta que permita entregar la congruencia de los esfuerzos que se quieren alinear. Es por ello, que a continuación se describe la información disponible sobre el sueldo base y otros beneficios que son entregados por Ley o por ser parte de la organización, además se describe brevemente el sistema de evaluación que se le aplica a los directivos.

1. **Sueldo base:** es pagado en 12 rentas al año, que incluyen 15 días hábiles de vacaciones anuales (feriado legal) y 6 días de permiso administrativo para cubrir cualquier imprevisto o trámite personal. El sueldo base es determinado por la escala salarial de la matriz de cargos remuneraciones de la Defensoría y cuenta con los siguientes rangos (Ver en tabla 25).

Tabla 25. Matriz de cargos remuneraciones de la Defensoría.

FAMILIAS DE CARGOS	NIVEL	RANGO		
		Mínimo	Medio	Máximo
Defensor/a de la Niñez ²	A	N/A	N/A	N/A
Coordinador/a Ejecutivo/a	B1	\$4.500.000	\$5.500.000	\$6.500.000
Coordinador/a regional	B2	\$2.000.000	\$2.500.000	\$3.000.000
Director/a	C	\$3.500.000	\$4.500.000	\$5.500.000
Asesor/a	1	\$3.000.000	\$4.000.000	\$5.000.000
Profesional Analista	2	\$1.900.000	\$2.500.000	\$3.500.000
Administrativo/a	4	\$600.000	\$1.000.000	\$1.500.000

Fuente: Resolución exenta N°225. Reglamento de remuneraciones y compensaciones.

La remuneración del jefe/a de servicio en la Defensoría de la Niñez es asimilada al cargo de Subsecretario Ministerial. Las métricas para categorizar al resto de los funcionarios/as de la organización radican en variables cualitativas que son descritas en la Tabla 26. Es así, como dichas variables son las que entregan la posibilidad de aumentar o bajar sueldos, como también propician el desarrollo futuros ascensos, acordes a la gestión de talentos que se desea lograr.

Tabla 26. Rangos salariales.

Bajo el punto medio	- Nuevo en el cargo - Está desarrollando habilidades
En el punto medio	- Con experiencia en el cargo - Desempeño esperado
Sobre el punto medio	- Experiencia en el cargo, puede ser promovido - Desempeño sobre lo esperado

Fuente: Resolución exenta N°225. Reglamento de remuneraciones y compensaciones.

1. Otras compensaciones son entregadas por Ley o por ser parte de la organización:

- La legislación que rige la contratación de los directivos de la organización contempla algunas bonificaciones y/o beneficios, tales como:
- Aguinaldos de fiestas patrias y de navidad de acuerdo con lo establecido en la política de Remuneraciones de la Defensoría de la Niñez.
- La remuneración se reajusta anualmente conforme al porcentaje y condiciones establecidas en la Ley de reajuste del sector público correspondiente y la disponibilidad presupuestaria con que cuente la Institución.
- Protección a la maternidad, la paternidad y la vida familiar regida por las disposiciones del Título II Libro II del Código del Trabajo.
- En el caso de acogerse a subsidio de reposo preventivo, o la licencia por enfermedad común, el trabajador tiene derecho a percibir las remuneraciones no imponibles que le correspondan, en conformidad con lo establecido en el artículo 18 del Decreto Ley N°3.529, de 1980, del Ministerio de Hacienda.
- Los permisos, ya sea feriado legal, administrativo y especiales, son establecidos por el título IX y el título X, artículo N°43 del Reglamento de Interno de Orden Higiene y Seguridad de la Defensoría de la Niñez.

La organización no cuenta con una descripción formal de un sistema de incentivos, que oriente los desempeños a los resultados esperados, solo se utiliza la retribución monetaria por el trabajo realizado (sueldo) y se puede optar algunos derechos del trabajador que tienen la mayor parte de las organizaciones, ya sea pública o privada. Los autores Robin y Judge (2013), sugieren que, para diseñar correctamente un sistema de incentivos que apunten al desarrollo de motivación se debe:

- Reconocer las diferencias individuales.
- Utilizar recompensas, asociadas a las metas del cuadro de mando.
- Permitir que los trabajadores participen en las decisiones que afectan.
- Verificar que el sistema sea justo, es decir, que los individuos reconozcan las diferencias personales en los equipos de trabajo y, del mismo modo, las diferencias en las recompensas.

En el siguiente apartado se realiza un análisis crítico que permite identificar las brechas que presenta la organización al momento de implementar un sistema de incentivos. Dichas brechas más los elementos que componen el correcto diseño de un sistema de incentivos se genera una propuesta para la Defensoría de la Niñez. Pero antes de conocer este análisis es necesario conocer el sistema que permite evaluar el cumplimiento de metas y resultados de los miembros de la organización.

4.6.2 Evaluación del desempeño de la Defensoría de la Niñez (sistema actual).

La Defensoría de la Niñez a través de Resolución Exenta N°69 del 13 de febrero de 2020, formaliza el procedimiento de evaluación del desempeño del servicio, el cual regula el proceso de evaluación del desempeño de todos/as los/as funcionarios/as de la organización y tiene como propósito propender al mejoramiento continuo del desempeño de las personas que trabajan en la institución, alineado con los objetivos organizacionales y estratégicos, con los objetivos individuales. De esta forma, el propósito fundamental es mejorar el desempeño, tanto individual como colectivo, por medio de procesos de retroalimentación permanente y bidireccional, descendente y ascendente, que permita el establecimiento de acuerdos de desempeño individual y el adecuado seguimiento de estos, para identificar fortalezas y debilidades y tomar acciones sobre ellas. La retroalimentación es la herramienta que consolida el espacio de comunicación entre la jefatura y las personas que conforman su equipo de trabajo, por lo tanto, debe realizarse en un marco de respeto mutuo, resguardando el buen trato y respetando los valores institucionales. La evaluación de desempeño se realiza anualmente y su resultado se vincula a posibles de promoción, incentivos, beneficios capacitaciones, u otros que defina la política de personas de la institución.

Los factores de medición del proceso evaluación del desempeño son los siguientes:

1. **Competencias:** se mide la frecuencia el directivo haya presentado ciertas competencias (reflejadas en conductas) durante el periodo de evaluación correspondiente. Es importante destacar que la consideración de las conductas debe hacerse sobre todo el periodo y no poniendo énfasis en hechos recientes. El peso relativo de este factor es del 40% del total de la evaluación.
2. **Acuerdo de Desempeño Individual (ADI):** consiste en que cada persona, anualmente elabore con su jefatura directa, los compromisos (metas) de trabajo para el periodo. Estos son registrados para su posterior seguimiento. El peso relativo de este factor es de 60% del total de la evaluación.

Respecto de la metodología de evaluación, es realizado mediante la ponderación de un formulario que aplica el jefe directo de cada directivo, en este caso el/la coordinador/a ejecutivo, quien a través de una escala cualitativa (desde deficiente a excelente) valora respecto de cada uno de los resultados esperados. Cada factor de medición de competencias tiene una ponderación diferenciada por cada tipo de cargo, para el directivo la distribución de su porcentaje es el siguiente (tabla 27).

Tabla 27. Ponderación de evaluación para directivos.

Factor / Cargo	Directivo
Rendimiento	20%
Aptitudes laborales	30%
Comportamiento funcionario	15%
Dirección	35%
TOTAL	100%

Fuente: Resolución exenta N°69. Reglamento de evaluación del desempeño.

Luego de conocer el sistema de compensaciones de la organización, tanto lo que se puede evidenciar por la parte de los incentivos, como también lo que se desprende de su reglamento de evaluación del desempeño se genera un análisis crítico en el siguiente apartado, que pretende identificar y describir las brechas que presenta el sistema, estableciendo los aspectos positivos y negativos según los componentes de la motivación que definen los autores Robbins y Judge (2013).

4.6.3 Análisis crítico de la situación actual.

Luego de conocer la situación actual de la Defensoría de la Niñez, respecto de su sistema de compensaciones, es posible realizar un análisis crítico de las compensaciones con las que se cuenta hoy en día la organización, pero no es posible realizar dicho análisis sobre el sistema de incentivo, porque actualmente no existe. La relación de congruencia que deben tener las unidades funcionales seleccionadas, con la estrategia y con la generación de actividades para el desarrollo del atributo clave deben estar delimitadas por metas claras y un sistema que permita determinar si se cumple con los resultados esperados, estableciendo cuales son las motivaciones necesarias para llegar al cumplimiento de los objetivos solicitados. A partir de este análisis se establecen las brechas, que deben ser cubiertas con la propuesta del nuevo esquema de incentivos y evaluación del desempeño (planteada en el siguiente apartado).

Robins y Judge (2013) señalan que la motivación de los individuos a esforzarse por alcanzar las metas organizacionales, es analizada y evaluada a través del nivel de intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza la persona para alcanzar un objetivo. Por lo tanto y según lo señalado por los autores se debe identificar los efectos e impactos que tienen las políticas y sistemas de compensación actuales en la motivación de los directivos, de acuerdo con las dimensiones que tiene la motivación, descritas a continuación:

- Intensidad o fuerza: se refiere al esfuerzo que se entrega al momento de realizar una tarea. Es el componente de la motivación que determinan la cantidad de dedicación se realiza al momento de ejecutar una tarea para obtener los resultados esperados.
- Dirección u orientación: es hacia donde se dirigen los esfuerzos realizados en la consecución de metas, es decir, que actividades realiza el directivo para lograr sus objetivos.
- Persistencia o perseverancia: hace relación con la continuidad del esfuerzo, siendo necesario tener un buen sistema que permita lograr que esta persistencia sea perdurable en el tiempo.

Según la descripción de la situación actual de la organización, es posible desprender que no existe un esquema de incentivos que permita alinear los

desempeños de los directivos con la estrategia de la organización. La inexistencia de una herramienta que permita motivar y guiar los comportamientos esperados puede provocar que la evaluación de los desempeños se convierta en tan solo un proceso rutinario, generando que cada miembro de la organización sienta la libertad de contribuir con lo que individualmente considera relevante y no con objetivos comunes que son parte del cumplimiento de la estrategia. A continuación, se determinan los aspectos positivos y negativos en cuanto a las dimensiones de la motivación descritas anteriormente.

Aspectos negativos:

- Se parte el análisis con los aspectos negativos, ya que actualmente la Defensoría de la Niñez no cuenta con un sistema de incentivos que permita guiar las motivaciones. El logro de resultados solo tiene motivaciones que se ligan a compensaciones monetarias (el sueldo) y no existen bonos o regalías por cumplir los objetivos de la estrategia.
- No existe un vínculo formal de los resultados esperados con los objetivos de la estrategia.
- No existen bonificaciones por desempeños sobresalientes o premios que contribuyan en la intensidad del esfuerzo.
- Los objetivos de las unidades funcionales necesitan una herramienta que fomente y dirija las motivaciones que deben tener los directivos para lograr con sus metas. La inexistencia de un esquema de incentivos provoca que no se entreguen los premios necesarios para generar motivaciones que fomenten la intensidad del esfuerzo.
- Respecto al punto anterior, el sistema de evaluación del desempeño no permite que los directivos se centren en los objetivos relevantes para el cumplimiento de la estrategia, ya que la medición de su desempeño se basa en la evaluación de metas propias que se sustentan en la realización de las funciones descritas en los perfiles de cargo, pero no necesariamente se relacionan con el cumplimiento de objetivos estratégicos. Además, si bien la evaluación propone un sistema constante de retroalimentación, carece de directrices que determinen dirección u orientación de los esfuerzos que son necesario para el cumplimiento de metas.
- No existen mediciones relacionadas a desempeños colectivos, afectando directamente a la intensidad del esfuerzo, ya que como fue definido en el flujo

de actividades, el desarrollo del atributo clave necesita de la colaboración y esfuerzo conjunto de objetivos interdependientes entre las Unidades de Promoción y representación judicial y Estudios, investigación y estadística. Esto puede afectar directamente en la persistencia que tienen los miembros de los rangos inferiores con el cumplimiento de sus labores.

- No existe una evaluación de objetivos que se vinculen con los desempeños esperados para cada unidad funcional, miden solo los comportamientos personales frente a la realización de sus funciones. Se visualiza la carencia de lineamientos que dirijan las motivaciones.
- Al tener una evaluación que solo es generada por el superior jerárquico, se pierden las orientaciones estratégicas que puede entregar la figura del nivel más alto de la organización. Fijando objetivos que quizás son relevantes para medir desempeños propios de la unidad o incluso objetivos subjetivos que son propios de lo que desea la jefatura del subordinado, lo que genera asimetrías en la distribución de funciones y asignación de responsabilidades creando sensaciones de injusticia entre los miembros de la organización.
- Además, que las evaluaciones sean bilaterales puede generar problemas como desalineamiento con la estrategia de la organización, problemas de dirección en el enfoque de los esfuerzos, ya que son discrecionales según la autoridad, pudiendo mezclarse con conflictos de interés, entre otros.

Aspectos positivos:

- La reformulación de la evaluación de desempeños, permite que se conecten los esfuerzos evaluados y el cumplimiento de labores, con los objetivos que proponen los tableros de gestión anteriormente descrito. Dicho de otra forma, los convenios de alta dirección pública que se establecen para los directivos en el siguiente apartado, permiten que se asocien los objetivos de la estrategia, con los objetivos que tiene cada directivo en relación con el cumplimiento de ella, mediante el despliegue de orientaciones que produzcan el logro de metas de los directivos en conjunto con los miembros de cada Unidad, aportando directamente sobre los desempeños esperados, a través de lineamientos que incentiven la persistencia del esfuerzo.

- El diseño e implementación de un sistema de incentivos permite que los comportamientos puedan ser dirigidos hacia el logro de los objetivos estratégicos.
- El diseño e implementación de un sistema de incentivos permite que los directivos sean recompensados en el cumplimiento de sus objetivos, alineados con los desafíos transversales que tienen las unidades funcionales y lo objetivos comunes para el cumplimiento de la estrategia. Por ello, se incentiva a que los esfuerzos sean conducidos frente a declaraciones comunes e intereses de la organización, con el nexo y vinculación necesario entre las unidades para la construcción de la propuesta de valor.
- El esquema de incentivos permite que el cumplimiento de objetivos a recompensar enfoque su intensidad en lo que determina la planificación de la estrategia.
- Los indicadores son objetivos y permiten evaluar los comportamientos que se espera de los directivos orientando los esfuerzos en la consecución de metas.
- El sistema de incentivo fomenta la continuidad del esfuerzo entregando las bonificaciones según porcentaje de cumplimiento de lo esperado. A mayor cumplimiento, mayor es el bono entregado, aumentando la perseverancia del esfuerzo en el logro del 100% de los objetivos.
- Los indicadores que se evalúan dirigen hacia los comportamientos esperados, es decir, dirigen los esfuerzos hacia objetivos estratégicos. Ambas unidades funcionales dirigen sus esfuerzos para conseguir la intervención oportuna (atributo clave) en situaciones que afecten los derechos de NNA. Siendo congruente entre los objetivos determinados por la estrategia y lo que espera la ciudadanía de la organización, esta relación permite que a su vez la Defensoría tenga un sentir de justicia por el esfuerzo que se dedica para concreción de metas.
- Los objetivos recompensados y evaluados son congruentes con los objetivos estratégicos, y es así como se logra direccionar los esfuerzos para el cumplimiento de la misión.
- El esquema de incentivos propone una bonificación que depende del nivel de cumplimiento de las metas, fomentando que este siempre sea el 100%, además determina los efectos que tiene el directivo en caso de no cumplir con

al menos lo óptimo en cada año de evaluación. Lo anterior, pretende aportar en el desarrollo de la persistencia e intensidad del esfuerzo.

- Si bien la evaluación de los desempeños se hace sobre el cumplimiento de objetivos de las unidades funcionales, las mediciones afectan sobre otras actividades que contribuyen en conjunto en la formación de los atributos de la propuesta de valor, por ende, una buena evaluación tiene orientados los esfuerzos no solo al logro de objetivos específicos de la unidad, sino al logro de objetivos comunes que impactan en la estrategia.
- La ponderación de un bono de desempeño anual, permite una mayor preocupación por el desempeño global y un mayor énfasis en los objetivos más importantes y que necesita enfocarse la organización.
- Si bien la retroalimentación es positiva, la actual medición del desempeño se centra en objetivos personales, es decir, son los propios directivos quienes fijan sus acuerdos de desempeño individual para ser evaluados, perdiendo todo control con la dirección de los esfuerzos. Por ello, se continúa retroalimentado a lo menos dos veces al año, pero con especial énfasis sobre el rol que cumple cada directivo sobre el logro de objetivos estratégicos.
- Finalmente, es relevante destacar que, si bien no se nombra dentro de las políticas y sistemas de compensación que existen hoy en la organización, existe una cultura organizacional muy apegada al cumplimiento de las funciones que se encomiendan. Dicho de otra manera, sin contar con un sistema de incentivo que logre generar las motivaciones necesarias para obtener los comportamientos esperados, se desprende que dentro de los rasgos que componen la cultura organizacional de la Defensoría de la Niñez, hay una fuerte orientación y dirección de los esfuerzos por hacer todo lo necesario para garantizar los derechos de niños, niñas y adolescentes.

En síntesis, el análisis crítico que se plantea, pretende establecer las brechas que actualmente presenta la organización respecto de políticas o sistemas de compensaciones de acuerdo a lo planteado por los autores y las dimensiones de la motivación. Debido a que la Defensoría de la Niñez es una organización relativamente nueva, no cuenta con ningún tipo de sistema de incentivos declarado y la asignación de recompensas se basa en algunos beneficios propios de la legislación y el pago de un sueldo por la realización de funciones determinadas. Es por ello, que implementar un sistema de incentivos que permita alinear los objetivos

de los directores de unidad, con los objetivos estratégicos de la organización es una herramienta absolutamente necesaria para poder aplicar el sistema de control de gestión propuesto y principalmente lograr la consecución de los objetivos que se encuentran desdoblados en cada una de las unidades.

4.7 Propuesta del instrumento de evaluación y compensación del desempeño.

Luego de conocer las brechas que se establecieron al enlistar aspectos positivos y negativos del sistema de compensación que tiene la organización, es pertinente determinar el instrumento de evaluación y compensación del desempeño. Por lo tanto, se especifican quienes son los responsables de cada desempeño y como el cumplimiento de estos objetivos es recompensado. Si bien, los responsables tienen una multiplicidad de funciones, en los siguientes apartados se definen los desempeños que tienen un enlace inmediato con resultados que apuntan al desarrollo de la estrategia. Y el sistema de incentivos se asocia a la medición de logros que se encuentran declarados en los convenios de desempeño de cada uno de los directores de Unidad.

4.7.1 Identificación de los desempeños claves a recompensar

A continuación, se identifican los desempeños claves a recompensar para la Unidad de Protección y Representación Judicial y Estudios, Investigaciones y Estadísticas. Los desempeños esperados se encuentran relacionados con el desdoblamiento de la estrategia planteado anteriormente, mediante la aplicación de tableros de gestión en las unidades funcionales, el cumplimiento de estos objetivos permite que se provoquen los desempeños esperados, ya que se encuentran alineados con la estrategia de la organización y tienen una relación directa con la generación del atributo clave (intervención pertinente).

Se presenta a continuación la matriz de desempeños claves por unidad funcional. La cual, pretende explicar las variables que componen los desempeños esperados y sus principales características, tales como: evaluado y recompensado, relación de variables con el desempeño de otros instrumentos de control de gestión, relación del efecto de la variable con el logro de lo esperado, es decir, precisión de la evaluación y la recompensa respecto al desempeño esperado, dentro de otras variables que pueden presentar los desempeños. En la tabla 28, es posible ver la matriz de desempeños claves la Unidad de Protección y Representación Judicial.

Tabla 28. Matriz de desempeños claves de la Unidad de Protección y Representación Judicial.

Competencias	Desempeños esperados	Objetivo relacionado	Indicador
Eficacia	Garantizar la defensa y protección de los derechos de NNA.	Cumplimiento de la Misión.	Informe Anual.
Orientación al beneficiario	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorear el cumplimiento de los procesos que se tienen establecidos respecto de las recomendaciones, de manera certera y precisa. En los tiempos necesarios para hacer efectiva la prevención y detección de la vulneración de derechos. - Aumentar los clientes totalmente satisfechos con la solución de la Defensoría. - Garantizar que la primera respuesta sea oportuna y pertinente. 	Fortalecer la Intervención Pertinente	<ul style="list-style-type: none"> 1.- Beneficiarios que evalúan positivamente las recomendaciones implementadas. 2.- Beneficiarios que creen que las acciones realizadas fueron útiles para solución de su solicitud. 3.- Beneficiarios conformes con la primera respuesta.
Gestión de procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar, implementar y ejecutar procedimientos que respondan a lo que se necesita. Es decir, soluciones que se ajusten a respuestas precisas y concretas, identificando cuales son las posibles soluciones. - Garantizar el desarrollo de las actividades que permitan proceder de manera pertinente. 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar las primeras respuestas. Aumentar visitas a centros. Fortalecer las respuestas judiciales. 	<ul style="list-style-type: none"> 1.- Cantidad de respuestas. 2.- Respuestas a tiempo. 3.- Cumplimiento del plan de visitas. 4.- Representaciones judiciales con fallos favorables.
Visión Estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar estrategias que permitan que la Defensoría de la Niñez, sea reconocida como una institución técnica y experta. - Potenciar el rol institucional respecto a la 	<ul style="list-style-type: none"> Optimizar la Gestión de Hallazgos. Capacitación al capital humano. 	<ul style="list-style-type: none"> 1.- Total de capacitaciones y evaluación del impacto de lo aprendido.

Competencias	Desempeños esperados	Objetivo relacionado	Indicador
	protección de derechos de NNA.		2.- Priorización de solicitudes. 3. Derivaciones correctas de la gestión de hallazgos.

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, se presenta en la table 29 la matriz de desempeños claves de la Unidad de Estudios, Investigación y Estadística, con el fin de conocer los desempeños que serán parte del sistema de incentivos propuesto para la unidad funcional.

Tabla 29. Matriz de desempeños claves de la Unidad de Estudios, Investigación y Estadística.

Competencias	Desempeños esperados	Objetivo relacionado	Indicador
Eficacia	Garantizar la defensa y protección de los derechos de NNA.	Cumplimiento de la Misión.	Informe Anual.
Orientación al beneficiario	<ul style="list-style-type: none"> - Potenciar a la organización como experto en materias de derechos de NNA. - Aumentar el enfoque de derechos de la niñez en el desarrollo de políticas públicas. - Entregar conocimiento e información. 	Fortalecer la Intervención Pertinente.	<ul style="list-style-type: none"> 1.- Beneficiarios que evalúan positivamente las recomendaciones implementadas. 2.- Evaluación del impacto en la formulación de políticas públicas.
Gestión de procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> - Insumos que puedan ser utilizados como documentos técnicos o fuentes del conocimiento. - Aumentar participación en las discusiones legislativas acerca de derechos de NNA. - Aumentar el conocimiento de la sociedad respecto de los derechos de la niñez. 	<p>Garantizar asesoramiento experto en materias legislativas.</p> <p>Aumentar Estudios e Investigaciones.</p> <p>Fortalecer el observatorio de</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1.- Cantidad de intervenciones en Políticas Públicas. 2.- Referencias de la Defensoría como agente experto. 3.- Cantidad de estudios e investigaciones realizadas. 4.- Ejecución de la reportabilidad. del

Competencias	Desempeños esperados	Objetivo relacionado	Indicador
		derechos de NNA.	observatorio de derechos. 5.- Visitas e interacciones del Observatorio de Derechos.
Visión Estratégica.	Aumentar la pertinencia de las intervenciones en base a argumentos derivados de estudios e investigaciones. Siendo fuente del conocimiento, en materias de derechos de NNA.	Desarrollar capital humano Potenciar herramientas tecnológicas.	1.- Capacitación en materias de estudios, investigación y estadística. 2.- Levantamiento de información relevante según plan.

Fuente: Elaboración propia

Luego de conocer los desempeños esperados, como también las variables que determinan el logro de sus resultados es posible presentar el esquema de incentivos que se propone para la Defensoría de la Niñez. El esquema de incentivos es presentado sobre la base que establece el Servicio Civil de Chile, en cuanto a los sistemas de evaluación y compensación de altos directivos públicos.

4.8 Propuesta de esquema de incentivos.

A partir, de la crítica realizada al sistema actual de compensaciones se propone un sistema de incentivos para las unidades de protección y representación judicial y estudios, investigación y estadística. El esquema proporciona una herramienta que se hace cargo de la crítica anteriormente señalada. Por lo tanto, permite alinear los desempeños individuales de cada directivo, con los objetivos que pretende conseguir la organización en el mediano y largo plazo.

Kaplan y Norton (2012), señalan que estos planes deben ser comprensibles para los funcionarios y empleados, deben tener una metodología de cálculo clara y transparente y deben ser un sistema sencillo en la medida de lo posible. Por lo tanto, y con la finalidad de poder aplicar efectivamente un esquema de incentivos, es que se recurre a la metodología que aplica la Dirección de Presupuestos de Chile (DIPRES), llamada "Programa Marco".

El Programa Marco nace para alimentar la creación de los Programas de Mejoramiento de la Gestión y es ocupado en la presente investigación como uno de los lineamientos que permiten que la Defensoría de la Niñez, se encuentre en sintonía con el resto de servicios o instituciones públicas. Además, los lineamientos que propone la Dirección de Presupuesto, son base para la definición de futuras herramientas de gestión pública, resultando fundamental enlazar la estrategia de la organización con las propuestas que se hacen, con énfasis a las que se refieren a la creación y formulación de insumos que aporten a la gestión pública. Puntualmente, el Programa Marco se puede comprender como un documento al que se asigna un conjunto de áreas temáticas de mayor relevancia dentro de los Servicios Públicos, orientadas al mejoramiento de la gestión pública, establecido por el Comité Trimestral, a través de un decreto exento (Dirección de Presupuestos de Chile, 2022). Por lo tanto, los compromisos y metas de gestión de los diversos Servicios Públicos se definen en concordancia con este programa.

Ahora bien, es importante precisar dos temas: 1) el Programa Marco aplicado al Servicio Público, es un guía que sirve como fuente de conocimiento en cuanto a orientaciones que dicen referencia con las materias más importantes de la gestión pública, por lo que es de gran ayuda en el esquema de incentivos y evaluación del desempeño que se expone en los apartados siguientes. 2) por otro lado, se debe tener en cuenta que es la Dirección de Presupuestos quien entrega y asigna los recursos a la organización, por lo tanto, las orientaciones y definiciones que aporta el programa, son una contribución relevante para que la organización pueda cumplir con su Misión, a través de una buena ejecución de los recursos públicos, relacionado los objetivos de la organización con la función pública y sus programas de mejoramiento de la gestión.

Además, al ser la primera oportunidad que la organización tiene de incorporar esta herramienta de gestión, se hará un proceso de puesta en marcha, que contempla un plan piloto y tiene por objetivo levantar información y formalizar las herramientas básicas de gestión aplicadas en la administración, ya definidas dentro del Programa Marco. Ellas son, el formulario A1 (definiciones estratégicas) y el formulario H (indicadores de desempeño). Esto se describe de manera muy breve, con el propósito de integrar los conceptos y conocer las razones de su uso.

1. **Formulario A1:** es un formulario que debe ser llenado por la organización anualmente, en él se depositan las definiciones estratégicas del año en curso, actualizadas y alineadas con la misión de la organización. El formulario A1 es una declaración por parte del Servicio, que solicita la Dirección de Presupuestos para determinar y tener a la vista los siguientes componentes de la organización: misión institucional, programa de gobierno, objetivos estratégicos, productos estratégicos, clientes/usuarios/beneficiarios, programas evaluados y evaluación comprehensiva del gasto.
2. **Formulario H:** El objetivo del Formulario H es recoger información sobre los indicadores de desempeño y las metas de la institución, de manera de disponer de información de desempeño en las instituciones y enriquecer el análisis en la formulación del presupuesto y su discusión en el Congreso Nacional. El formulario contiene: Nombre del aspecto a medir, dimensiones del desempeño y ámbitos de control.

Ambos formularios son desarrollados para garantizar el alineamiento entre la estrategia y sus objetivos, con los desempeños esperados, ya que, si bien se podría presentar un esquema de incentivos sin la formalización de estos dos documentos, es importante que la organización disponga de estas herramientas, para que todos sus miembros puedan visualizar las y la medición de los resultados que garanticen la entrega de la propuesta de valor. Además, es muy importante destacar, que la Defensoría de la Niñez, como se ha mencionado anteriormente es una organización autónoma, sin fines de lucro, pero que se financia con los aportes del tesoro público (el Estado), por lo tanto, la confección de herramientas de control de gestión que sustenten la seriedad y credibilidad del esquema de incentivos siempre es positivo, porque tampoco hay que dejar de lado que las recompensas que se pretenden entregar deben estar financiadas, para poder ser comprometidas como como premios frente al cumplimiento de los resultados esperados. Es Dirección de Presupuestos, la que todos los años dependiendo de los recursos disponibles y el interés que la organización tenga para la agenda de gobierno, destina los recursos. Por lo tanto, es pertinente la implementación de estos dos formularios que acompañan el proceso de planificación estratégica y el sistema de control de gestión.

La definición del sistema de incentivos para las unidades funcionales de la Defensoría de la Niñez se basa en el control y monitoreo del cumplimiento de los convenios de Alta Dirección Pública (ADP). Los ADP, son un mecanismo central para la gestión de los directivos, entendido como un instrumento de gestión que orienta al directivo público en el cumplimiento de los desafíos que le exige su cargo y le fija objetivos estratégicos de gestión por los cuales éste será evaluado anualmente y al término de su periodo de desempeño (Servicio Civil, 2012). El contenido del convenio de desempeño debe incluir las prioridades fijadas por la autoridad respectiva, reflejadas en los desafíos del cargo, y el aporte clave que éste hará a la institución, para conducirla a un estado de mayor calidad, eficacia y eficiencia. Dicho estado es guiado por el programa marco

Se establece que los convenios de desempeño deben considerar los siguientes elementos para su formulación:

- Relación con los desafíos del cargo, establecidos en el perfil de selección del alto directivo público.
- Compromisos de disciplina financiera, que aseguren una adecuada gestión de los recursos financieros de la institución.
- Compromisos relativos al desempeño de la institución hacia el usuario final, beneficiario y/o cliente, según corresponda.
- Compromisos vinculados a asegurar el cumplimiento de los mecanismos de incentivo de remuneraciones de tipo institucional y/o colectivo.

Los anteriores aspectos fueron acordados entre la Dirección Nacional del Servicio Civil y la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda (Servicio Civil, 2012).

El reglamento que regula la formulación y funcionamiento de los convenios de desempeño para los altos directivos públicos, establece en su artículo 12° que “las metas estratégicas y los objetivos de resultados, como los indicadores que sirvan a dichas metas y objetivos, deberán estar vinculados a las definiciones de misión institucional, objetivos estratégicos, políticas sectoriales y productos relevantes de cada servicio de acuerdo con sus sistemas de planificación, presupuestos, programas de mejoramiento de la gestión y convenios de desempeño colectivo, entre otros”.

Es así como se propone que los convenios de desempeño de alta dirección pública sean la herramienta que permita medir y determinar si los directivos de las unidades funcionales logran obtener los resultados esperados. Por lo que evaluar los desempeños en base al cumplimiento de este convenio, permite que el sistema de incentivos pueda determinar las bonificaciones, según el porcentaje de cumplimiento anual que se obtenga. Es decir, en la medida que los directivos de cada una de las unidades cumplan con las metas anuales acordadas, podrán acceder al año siguiente al pago del total o una parte de la asignación de alto directivo público. El grado de cumplimiento del convenio de desempeño de altos directivos públicos tendrá el siguiente efecto sobre los incentivos a entregar:

Tabla 30. Propuesta de incentivo por cumplimiento de Convenio de Alta Dirección Pública.

Porcentaje de cumplimiento del convenio anual	Porcentaje de la bonificación por Alta Dirección Pública
Mayor o igual al 95%	<i>100% (incluye bono de cumplimiento).</i>
Menor a 95% y mayor o igual a 85%	<i>93% + Bono de cumplimiento.</i>
Menos del 85% y mayor o igual al 70%	<i>No aplica bonificación.</i>

Fuente: Elaboración propia.

Las metas de cumplimiento, que se exponen en la tabla 30, son evaluadas y medidas de acuerdo al cumplimiento de los objetivos de cada unidad funcional y los objetivos que se vinculan directamente con la estrategia de la organización, es decir, el cumplimiento de los objetivos declarados en el tablero de gestión de cada directivo y el aporte que dichos logros tienen directa relación con los objetivos del mapa estratégico de la Defensoría de la Niñez.

El bono de cumplimiento señalado, hace referencia al cumplimiento de las metas comprometidas en el Informe Anual y comprende una asignación que se entrega cuando la evaluación indica, “cumple completamente” o “cumplido con observaciones”, para porcentajes inferiores de cumplimiento, no aplica el pago de este bono, como se refleja en la matriz de cumplimiento de las metas reportadas en el Informe Anual, Tabla 31.

Tabla 31. Matriz de cumplimiento de las metas Reportadas en Informe Anual.

Evaluación de cumplimiento	Porcentaje de cumplimiento de Metas comprometidas en el Informe Anual	APLICA/ APLICA NO
CUMPLE COMPLETAMENTE	100%	<i>Aplica Bono.</i>
CUMPLE CON OBSERVACIONES	99% a 85%	<i>Aplica Bono.</i>
NO CUMPLE	Menor a 85% o menos.	<i>No aplica Bono.</i>

Fuente: Elaboración propia.

El principal enfoque del bono se basa en alinear a todas las unidades funcionales con los objetivos que pretende lograr la estrategia de la organización. A través del informe anual la Defensoría de la Niñez fija sus prioridades y determina como va a operar dentro de un año para cumplir con su estrategia, comprometiendo que las metas reportadas a las autoridades del país, se cumplan y se demuestren a través de su Informe Anual. Lo anterior, fomenta el posicionamiento y la óptima gestión de la organización. Las metas que son elegidas para ser expuestas, se encuentran vinculadas con el cumplimiento de los atributos de valor y alineadas con los objetivos del mapa estratégico y los tableros de gestión.

A continuación, se presentan los Convenios de Desempeño de Alta Dirección Pública para las unidades de Protección y Representación Judicial y Estudios, Investigaciones y Estadísticas, la elaboración de los convenios se basa en el vínculo estricto con los objetivos que propone el mapa estratégico, y también con los objetivos de la unidad que desarrollan el atributo clave.

4.8.1 Esquema de Incentivos de la Unidad de Protección y Representación Judicial.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Año 1		Año 2		Año 3		CUMPLIMIENTO ADP		
			Meta	Pond	Meta	Pond	Meta	Pond	>= a 95%	<= a 95% y >= 85%	<= a 85%.
ESTADO	Aumentar la promoción y protección de derechos de NNA	% de cumplimiento de metas comprometidas de la Unidad funcional reportados en informe anual.	90%	20%	95%	25%	95%	25%	100% + Bono.	93% + Bono.	No aplica incentivo.
		BENEFICIARIO	Fortalecer intervención Pertinente	% de recomendaciones acogidas anualmente.	65%	10%	70%	10%			
		% de satisfacción del beneficiario frente a las acciones realizadas.	60%	15%	70%	15%	80%	15%			
PROCESOS	Fortalecer respuestas judiciales	% de Representaciones judiciales con fallo favorable.	60%	15%	60%	15%	60%	15%			
		% de cumplimiento del Plan de Visitas.	90%	10%	95%	5%	95%	5%			
	Aumentar visitas a centros que acogen NNA	% de recomendaciones implementadas en centros que acogen a NNA.	60%	10%	65%	10%	65%	10%			
	Aumentar primeras respuestas	% de respuesta de la Defensoría.	80%	10%	85%	10%	90%	10%			
% de respuestas a tiempo.		80%	10%	85%	10%	90%	10%				

Fuente: Elaboración propia

La tabla 32, describe el sistema de incentivos aplicado a la Unidad de Protección y Representación Judicial, los objetivos a evaluar son determinados en concordancia con el mapa estratégico de la organización, con el objetivo de aportar a los desempeños que nutran el cumplimiento de la misión, por otro lado, los objetivos propios de la unidad funcional, ya definidos en tableros de gestión y relacionados directamente con la identificación de desempeños claves. Además, el esquema es aplicado en base a la evaluación que proponen los Convenios de Dirección Pública y la metodología que establece el Programa Marco de la DIPRES, con el propósito de que la misión de la organización tenga una estrecha relación con las materias sociales que establece como críticas o relevantes la Administración del Estado de Chile. Finalmente, se destaca que la aplicación al menos metodológica de herramienta ya definidas por Estado, propicia la implementación de documentos que definirán las dirección y orientación de esfuerzos de la Defensoría, pero además serán sustento para futuras solicitudes presupuestarias (la mayor fuente de financiamiento de la organización es el Estado de Chile).

Por lo mismo, la mayor ponderación se realiza respecto del cumplimiento del objetivo de la Perspectiva de Estado, ya que la organización debe cumplir con la entrega de un Informe Anual (definido por Ley N° 21.067), a las diversas autoridades del país, por lo que el aporte que haga el directivo respecto a sus desempeños esperados será fundamental para el objetivo institucional, el valor de la meta es de 90% y aumenta en 5%, para los dos siguientes años de evaluación, entendiendo que el primer año el directivo se encuentra en etapa de adaptación. Respecto de los siguientes objetivos, se pueden destacar metas que apuntan a la satisfacción de los beneficiarios con las respuestas que entrega la organización, si bien la meta es baja, debido a la variabilidad que puede presentar el indicador, va en aumento exigiendo que los esfuerzos se orienten hacia un mayor cumplimiento. Lo mismo pasa con los indicadores de beneficiarios y procesos, el directivo este sujeto a metas que varían entre el 60% y 80%, ya que cumplimiento del objetivo, en gran parte de los casos no depende netamente del trabajo de la organización, involucrándose factores externos. De igual modo, la mete tiene un crecimiento anual, con el objetivo de determinan medidas correctivas para enfocar los esfuerzos en los siguientes periodos de evaluación.

A continuación, en tabla 33 se define el esquema de incentivos para la Unidad de Estudios, Investigación y Estadística.

4.8.2. Esquema de Incentivos de la Unidad de Estudios, Investigación y Estadística.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Año 1		Año 2		Año 3		Cumplimiento ADP		
			Meta	Pond	Meta	Pond	Meta	Pond	>= 95% a	<= 95% y >= 85% a	<= 85% a
ESTADO	Garantizar la defensa y protección de los derechos de NNA.	% de cumplimiento de metas comprometidas de la Unidad funcional reportados en informe anual	90%	25%	95%	25%	95%	25%	100% + Bono.	93% + Bono.	No aplica incentivo
BENEFICIARIO	Fortalecer la intervención Pertinente	% de beneficiarios que evalúan positivamente las recomendaciones implementadas.	65%	15%	70%	15%	75%	15%			
		% de evaluación de la DNN en el impacto de políticas públicas.	50%	15%	55%	15%	60%	15%			
PROCESOS	Garantizar el asesoramiento experto en materias legislativas referentes a NNA	% de intervenciones en Políticas Públicas.	70%	20%	80%	20%	90%	20%			
	Fortalecer el observatorio de derechos de NNA	% de ejecución de reportabilidad del Observatorio	80%	10%	85%	10%	90%	10%			
		% de aumento de visitas e interacciones del Observatorio de Derechos	60%	15%	65%	15%	65%	15%			

Fuente: Elaboración propia.

Al igual que el sistema de incentivo propuesto anteriormente, la Unidad de Estudios, Investigación y Estadística de la Defensoría de la Niñez, los desempeños esperados del directivo derivados del tablero de gestión, son base para que los objetivos de la organización se cumplan, por lo mismo y al igual que el sistema de incentivo de la otra Unidad, se entrega un mayor ponderador a los metas que se comprometen para presentar en el Informe Anual, entendiendo que su cumplimiento tiene una recompensa adicional por “bono de cumplimiento”, orientando la persistencia de los esfuerzos hacia su logro, pero sin perder de vista los propios objetivos que son fijados por el Convenio de Alta Dirección Pública, que se orientan al cumplimiento de labores **específicas** de la unidad funcional, que de igual forma impactan y mueven comportamientos de los objetivos estratégicos, a través del desdoblamiento en tableros.

Si bien las ponderaciones, en las metas y ponderaciones son menores en el primer año de evaluación van incrementando con el objetivo de generar nuevas iniciativas estratégicas que fomenten el cumplimiento de los desempeños claves. Teniendo un especial foco en aquellos objetivos que llevan al directivo a lograr el impacto esperado en el beneficiario, siendo fundamentales para el cumplimiento de la propuesta de valor. Dichos objetivos en su tercer año de evaluación tienen como meta el 90% de cumplimiento. En la tabla 29 se pueden ver por ejemplo el objetivo que se mide a través del nivel de intervención que tiene la Defensoría de la Niñez en políticas **públicas** relacionadas con materias de niñez y adolescencia. En la misma línea, se encuentra el objetivo que hace referencia a la reportabilidad que entrega la organización en base al constante seguimiento y monitoreo de acciones que vayan en contra de los derechos de la niñez. Ambos objetivos, son fundamentales y apuntan directamente los desempeños claves esperados por parte del directivo, aportando al logro de objetivos de la unidad funcional, como también a los objetivos del mapa estratégico.

4.9 Justificación del esquema de incentivos.

La propuesta de sistema de incentivos, pretende medir los cumplimientos que se esperan para cada uno de los objetivos de cada convenio, por lo tanto, el sistema que determina los premios es igual al cumplimiento de la meta esperada en los desempeños descritos en el convenio. Es decir, los premios y gratificaciones se entregan cuando se generan el promedio óptimo de las ponderaciones antes seleccionadas.

El sistema propuesto buscar responder a las problemáticas descritas en el análisis crítico que se realizó sobre el sistema actual, si bien es posible implementar un sistema completamente nuevo, al no contar con un sistema se estudiaron de igual forma los posibles factores y recursos con lo que cuenta la organización. Además, la propuesta de esquema de incentivos a través de convenios de desempeño de alta dirección pública se hace cargo de los problemas de control de gestión, fomentando las motivaciones necesarias para obtener los resultados esperados. Dentro de las principales justificaciones que se establecen para la aplicación de convenios de desempeño de alta dirección pública, como herramienta que permita determinar los incentivos de los directivos de las unidades funcionales, se puede señalar que:

- Los convenios de evaluación del desempeño buscan mantener la intensidad de los directivos respecto del logro de metas de las unidades funcionales, con estricta relación a los objetivos de la estrategia.
- Se incorporan rendimientos que intentan apuntar al mediano y largo plazo, y que además ayudan al desarrollo de otros objetivos como los es el posicionamiento de las Defensoría de la Niñez, como el experto en materias de derechos.
- El esquema propuesto se hace cargo y alinea los objetivos individuales de las unidades funcionales, pero además los objetivos colectivos en los que se vinculan actividades para el desarrollo del atributo clave.
- Se incorpora para el primer año de implementación, una meta de cumplimiento, ya que se entiende que los esfuerzos deben estar direccionados a la formalización de las herramientas para la aplicación y medición en los siguientes años.
- La evaluación de los desempeños, propone metas objetivas que disminuyen la incertidumbre de las unidades funcionales respecto del logro de sus objetivos.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La presente investigación tiene como objetivo proponer un sistema de control de gestión para la Defensoría de la Niñez de Chile, con el fin de alinear todas las unidades organizacionales con los objetivos estratégicos y demostrar que este sistema se hace cargo de los problemas de control de gestión identificados en la organización.

Para alcanzar dicho objetivo, se desarrollaron los siguientes objetivos específicos: (1) realizar un análisis crítico de las declaraciones estratégicas para evaluar sus diferentes dimensiones, proponiendo nuevas adecuaciones a la misión, visión y valores; (2) determinar las principales ventajas, debilidades, oportunidades y fortalezas de la organización mediante la aplicación de la herramienta FODA cuantitativo; (3) generar la estrategia de la organización basada en el análisis previo y la propuesta de valor, utilizando la herramienta CANVAS; (4) planificar la estrategia a través del mapa estratégico, dispuesto en las perspectivas de estado, beneficiarios, procesos internos y aprendizaje y desarrollo; (5) desdoblar la estrategia a través de tableros de gestión para propiciar el alineamiento vertical y horizontal; y (6) diseñar un análisis de los desempeños y esquemas de incentivos para llegar al logro de objetivos que contribuyan al cumplimiento de la estrategia.

Para el cumplimiento del objetivo general, se realizó un análisis crítico de las declaraciones estratégicas de la organización, evaluando sus diferentes dimensiones y proponiendo nuevas adecuaciones a la misión, visión y valores. Este análisis permitió generar la estrategia de la organización, la cual fue diseñada utilizando la herramienta CANVAS para capturar y no dejar ir el valor creado.

Asimismo, se determinaron las principales ventajas, debilidades, oportunidades y fortalezas de la organización, contextualizándola y conociendo sus estímulos internos mediante la aplicación de la herramienta FODA cuantitativo. Con esta información, se elaboró el mapa estratégico que dispuso los objetivos de la estrategia de la Defensoría en las perspectivas de estado, beneficiarios, procesos internos y aprendizaje y desarrollo. Las relaciones causales del mapa estratégico determinaron

el desarrollo de los objetivos y el logro de la propuesta de valor, los cuales fueron presentados en un cuadro de mando integral que propuso las métricas necesarias para llegar a los desempeños esperados.

Finalmente, se diseñó un análisis de los desempeños y esquemas de incentivos a través de recompensas, para llegar al logro de objetivos que contribuyan al cumplimiento de la estrategia.

Recomendaciones

Por último, para garantizar el éxito en la futura implementación del sistema de control de gestión propuesto para la Defensoría de la Niñez, se desprenden las siguientes recomendaciones:

1. Monitorear los objetivos estratégicos de la organización, asegurando que estén alineados con la estrategia. Es importante garantizar que los objetivos sean coherentes y que el sistema de control de gestión pueda medir su cumplimiento.
2. Fomentar una cultura de medición y seguimiento en toda la organización. Es necesario que todos los miembros de la organización estén comprometidos con el sistema de control de gestión y sepan cómo utilizarlo de manera efectiva para medir el desempeño y el progreso hacia los objetivos estratégicos.
3. Implementar indicadores clave de desempeño (KPIs) relevantes para medir el éxito del sistema de control de gestión. Los KPIs deben ser claros, específicos, medibles y relevantes para la Defensoría de la Niñez.
4. Diseñar un sistema de incentivos que motive a los empleados a cumplir con los objetivos estratégicos. Los incentivos pueden ser económicos o no económicos y deben estar alineados con los objetivos específicos del sistema de control de gestión.
5. Formar y capacitar a los empleados en el uso del sistema de control de gestión. Es importante que los empleados estén capacitados en la utilización del sistema de control de gestión para que puedan utilizarlo de manera efectiva y contribuir al éxito de la organización.

CAPÍTULO 6. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

- Anthony, R. N., y Govindarajan, V. (2008). *Sistemas Control de Gestión* (12ª ed.). D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- Cancino, C. (2012). Matriz de Análisis FODA Cuantitativo (Documento docente). Recuperado de <http://christiancancino.cl/wp-content/uploads/2016/09/MATRIZ-DCS-FODA-CUANTITATIVA.pdf>
- Farías, A. (2001) “Control de Gestión, Un enfoque integral”. Santiago de Chile: Revista estudios de información y control de gestión N°5.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1996). *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard*. España, Barcelona. Harvard Business Press.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implantar y gestionar su estrategia*. España, Barcelona. Gestión 2000 Ediciones.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004), *Mapas Estratégicos, convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2008). *The execution premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial SRL.
- Kim, W. C., y Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul: cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Niven, P. R. (2003). *El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Núñez, A., y Caprile, A. (2006). Diseño de Sistemas de Control de Gestión: Una Propuesta Metodológica de Alineación. *Revista Contabilidad y Sistemas*, 11(4), 30–40. Recuperado de http://www.contabilidadysistemas.cl/pdf/revcys_4.pdf
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., y Smith, A. (2004). *Business Model Generation*. Nueva Jersey, EE.UU.: Hoboken Publication.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona, España: Deusto.

- Porter, M. E. (1982). *Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (2ª ed.). D.F., México: CECSA.
- Porter, M. E. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review America Latina*, 89(11), 100–117.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15ª ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Rockart, J. F. (1979). Chief Executives Define Their Own Data Needs. *Harvard Business Review*, 57(2), 81–93.
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., y Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y Casos* (18ª ed.). D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- Wheelen, T., Hunger, J. y Oliva, I. (2007). *Administración estratégica y política de negocios: conceptos* (10ª ed.). México; Pearson.

15.1 Otras fuentes de información.

- *Cuenta Pública e Informe Anual 2022*. (s. f.). Recuperado 3 de diciembre de 2022, de https://www.defensorianinez.cl/informe-anual/docs/Cuenta_Publica_e_Informe_Anuual_2022.pdf
- *Cuenta Pública e Informe Anual 2021*. (s. f.). Recuperado 19 de febrero de 2022, de https://www.defensorianinez.cl/informe-anual/docs/Cuenta_Publica_e_Informe_Anuual_2021.pdf
- *Cuenta Pública e Informe Anual 2020*. (s. f.). Recuperado 3 de marzo de 2021, de https://www.defensorianinez.cl/informe-anual/docs/Cuenta_Publica_e_Informe_Anuual_2020.pdf
- *Cuenta Pública e Informe Anual 2019*. (s. f.). Recuperado 18 de octubre de 2020, de https://www.defensorianinez.cl/informe-anual/docs/Cuenta_Publica_e_Informe_Anuual_2019.pdf
- Ley N° 21.067, B. del C. (2018, enero). *Biblioteca del Congreso Nacional | Ley Chile*. Www.Bcn.Cl/Leychile. <https://www.bcn.cl/leychile>
- Organización de las Naciones Unidas. (1989, noviembre). Convención sobre los derechos del niño. Texto oficial. *Plataforma de Infancia*. <https://plataformadeinfancia.org/derechos-de-infancia/la-convencion-de-los->

CAPÍTULO 7. ANEXOS

13.1 Encuesta FODA cuantitativo a la Defensoría de la niñez.



**ENCUESTA: ANÁLISIS FODA
CUANTITATIVO *DEFENSORÍA DE LA
NIÑEZ***

Evalúe las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas considerando su importancia, según su experiencia y conocimiento de la **Defensoría de la Niñez**. Responda según la siguiente escala de Likert.

1. **Totalmente en desacuerdo**
2. **Bastante en desacuerdo**
3. **En desacuerdo**
4. **Ni de acuerdo ni en desacuerdo**
5. **De acuerdo**
6. **Bastante de acuerdo**
7. **Totalmente de acuerdo**

OPORTUNIDAD 1: Autonomía de la Administración del Estado. *

Descripción: Según su conformación orgánica y definición legal la organización es autónoma, lo que permite ciertas libertades en el diseño de la organización y sus sistemas de administración.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

OPORTUNIDAD 2: Participación en proyectos de ley. *

Descripción: La organización tiene un rol técnico y de acuerdo a sus funciones puede participar en la discusión de políticas públicas en materias relacionadas con niñas, niños y adolescentes.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

OPORTUNIDAD 3: Posicionamiento de la organización por evidentes vulneraciones de derechos de NNA . *

Descripción: Los estímulos externos y la situación país, permite que la organización pueda incidir e impactar en materias que revisten vulneración de derechos.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

OPORTUNIDAD 4: Fortalecer redes de apoyo para el aumento de recursos. *

Descripción: La ley permite que la organización reciba aportes de terceros, lo que se presenta como una gran oportunidad de obtener recursos que puedan ser utilizados para la generación de los desempeños esperados.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

OPORTUNIDAD 5: Implementar procesos y procedimientos basados en la nueva gestión pública. *

Descripción: Al ser una institución "joven" las nuevas corrientes y métodos de administración pública que se implementan en diversos servicios pueden ser utilizados en la organización.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

AMENAZAS 1: Limitaciones Presupuestarias. *

Descripción: Los principales recursos de la organización son otorgados por aportes estatales (Partida 50 "Tesoro Público").

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

AMENAZAS 2: Amplitud de funciones y limitaciones legales. *

Descripción: La ley que crea la organización, entrega una amplia gama de funciones, dificultando la focalización de acciones. Por otra parte, las intervenciones se encuentran limitadas.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

AMENAZAS 3: Desconocimiento ciudadano frente al rol de la Defensoría de la Niñez. *

Descripción: El conocimiento de la institución por parte de la sociedad es insuficiente.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

AMENAZAS 4: Crisis de desconfianza y legitimidad de las organizaciones públicas. *

Descripción: El contexto político y social de Chile, provoca que la labor de las instituciones públicas sea fuertemente cuestionada.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

AMENAZAS 5: Alteración de la estructura organizacional de la Defensoría de la Niñez. *

Descripción: La ley que rige el funcionamiento de la organización entrega amplias facultades al Defensor/a de la Niñez, lo que podría generar cambios de diseño institucional según la autoridad que este en el cargo.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

FORTALEZAS 1: Eficiencia de las funcionarias(os) en el desarrollo de sus funciones. *

Descripción: La organización cumple con las funciones encomendadas, a pesar de tener un presupuesto muy limitados.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

FORTALEZA 2: Referentes técnicos expertos en materias de derechos de NNA. *

Descripción: La organización cuenta con los recursos y capacidades, para entregar orientaciones de carácter técnico.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

FORTALEZA 3: Desarrollo de procesos operacionales. *

Descripción: Desde su creación la organización ha dispuesto sus esfuerzos en la formalización de procesos que entreguen valor a los productos entregados.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

FORTALEZA 4: Atracción y retención de talentos por misión organizacional. *

Descripción: Es una organización con un rol trascendente para la sociedad, lo que genera compromiso y motivación vinculados a la misión institucional.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

FORTALEZA 5: Capacidad de generar conocimiento público en derechos de NNA, * mediante estudios e investigación.

Descripción: La organización es fuente de conocimiento en materias específicas de derechos humanos de NNA, debido al desarrollo de estudios e investigaciones.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

DEBILIDAD 1: Altos niveles de exigencia y presión a equipos de trabajo por falta de dotación. *

Descripción: Equipos de trabajo sobrecargados por falta de recursos económicos para contar con la dotación necesaria.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

DEBILIDAD 2: Escasa presencia en el territorio nacional. *

Descripción: No existe representación de la organización en todo el territorio nacional, lo que deja fuera a parte de la población más extrema y/o rural.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

DEBILIDAD 3: Alto costo para medir resultados e impactos organizacionales. *

Descripción: Si bien existen datos e información, se requiere mayor sistematización de los registros. Por otra parte, los recursos actuales son insuficientes para medir el impacto organizacional.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

DEBILIDAD 4: Comunicación interna inmadura. *

Descripción: *Aun cuando se ha diseñado la organización con enfoque de procesos, sigue existiendo trabajo en estancos e importantes oportunidades de mejora en la comunicación interna.*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

DEBILIDAD 5: Dependencia de la figura gerencial por sobre la institucional. *

Descripción: *A pesar de que existe un posicionamiento institucional, este se percibe como insuficiente para generar la persuasión requerida, así también la imagen e identidad de la organización está muy ligada a la figura de la Defensora de la Niñez.*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

13.2 Conjunto de variables para FODA determinadas con el área de Desarrollo Institucional.

<p>FORTALEZA</p> <p>F1: DESARROLLO DE PROCESOS OPERACIONALES. F2: FUNCIONARIOS ALTAMENTE CAPACITADOS. F3: ATRACCIÓN DE TALENTOS POR MISIÓN ORGANIZACIONAL. F4: COMPROMISO DE LOS FUNCIONARIOS CON SITUACIÓN DE DERECHOS DE NNA. F5: ACCESO A MÚLTIPLES FUENTES DE INGRESO. F6: ALTA CAPACIDAD DE INCIDENCIA. F7: SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN. F8: NORMALIZACIÓN DE PROCESOS. F9: CAPACIDAD DE GENERAR CONOCIMIENTO PÚBLICO EN DERECHOS DE NNA. F10: POSIBILIDAD DE GENERAR UN SISTEMA DE INCENTIVOS. F11: EFICIENCIA Y ERICACIA DE LOS FUNCIONARIOS EN EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES. F12: REFERENTES TÉCNICO EXPERTO EN MATERIAS DE DERECHOS DE NNA.</p>	<p>OPORTUNIDAD</p> <p>O1: AUTONOMÍA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO. O2: CONSAGRAR LOS DERECHOS DE LA NIÑEZ EN LA NUEVA PROPUESTA DE CONSTITUCIÓN. O3: CALIDAD CONSTITUCIONAL. O4: POSICIONAMIENTO DE LA DNN DEBIDO A LA ALTA DEMANDA DE CASOS QUE SUCITAN VULNERACIÓN DE DERECHOS DE NNA. O5: FORTALECER REDES DE APOYO PARA AUMENTAR EL INGRESO DE RECURSOS. O6: DEFENSA ESPECIALIZADA A TRAVÉS DE LA OBSERVANCIA Y EL CONTEXTO ACTUAL. O7: REALIZACIÓN DE ESTUDIOS E INVESTIGACIÓN. O8: IMPLEMENTAR ACTIVOS TECNOLÓGICOS BASADOS EN INNOVACIÓN PÚBLICA. O9: IMPLEMENTAR PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS BASADOS EN LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA. O10: GENERAR ESTUDIOS E INVESTIGACIÓN ACERCA DE TEMAS QUE IMPACTEN EL BIENESTAR DE NNA. O11: ALTA PARTICIPACIÓN DE NNA EN REDES SOCIALES. O12: PARTICIPACIÓN EN PROYECTOS DE LEY.</p>
<p>DEBILIDAD</p> <p>D1: COSTOS DE MANTENCIÓN E IMPLEMENTACIÓN. D2: DEFICIENCIA DE DOTACIÓN PARA FUNCIONES ESPECIFICAS. D3: RECONOCIMIENTO DE LA FIGURA GERENCIAL POR SOBRE LA INSTITUCIONAL. D4: CARENCIA DE RECURSOS PARA DIFUSIÓN Y PROMOCIÓN. D5: MANTENCIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y ADECUACIONES DE SOFTWARE D6: ALTO COSTO DE RECURSO HUMANO. D7: ALTOS NIVELES DE PRESIÓN Y EXIGENCIA PARA EL DESARROLLO DE FUNCIONES.</p>	<p>AMENAZA</p> <p>A1: LIMITACIONES PRESUPUESTARIAS. A2: DEPENDENCIA DE LA AGENDA DEL GOBIERNO DE TURNO. A3: RECHAZO DE LA PROPUESTA CONSTITUCIONAL. A4: QUE SE ALTERE LA INSTITUCIONALIDAD Y LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA DNN. A5: CRISIS DE DESCONFIANZA Y LEGITIMIDAD DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS. A6: LIMITES DE ACCESO A LOS CANALES DE COMUNICACIÓN DE LA DNN. A7: LIMITACIONES LEGALES RESPECTO A LAS POTESTADES DE LA DNN. A8: AUMENTO EXPONENCIAL DE LA VULNERACIÓN DE DERECHOS A NNA.</p>