



UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA OFICINA DE
PROTECCIÓN DE DERECHOS DE INFANCIA DE PEÑALOLÉN**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

VALENTINA MC CARTHY MARAMBIO

PROFESOR GUÍA:
MARÍA PÍA MARTIN MUNCHMEYER

MIEMBROS DE LA COMISIÓN
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN
NATALIE GONZÁLEZ SANTANDER

SANTIAGO DE CHILE
2019

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TITULO DE: Ingeniera Civil Industrial
POR: Valentina Mc Carthy Marambio
FECHA: 02/05/2019
PROFESOR GUÍA: María Pía Martin Munchmeyer

PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA OFICINA DE PROTECCIÓN DE DERECHOS DE INFANCIA DE PEÑALOLÉN

La herramienta “cuadro de mando integral”, utilizada en su versión adaptada al sector público, permite generar un alineamiento entre la estrategia y las operaciones, logrando así orientar a la organización al cumplimiento de su misión. Este trabajo de memoria tiene por objetivo desarrollar una propuesta de cuadro de mando integral para la Oficina de Protección de Derechos de Infancia (OPD) de Peñalolén, que le permita ser más efectiva y eficiente a través del tiempo en la protección, promoción y restitución de los derechos infanto-juveniles en la comuna.

A modo de contextualización del trabajo realizado, se desarrolla una sección de antecedentes generales, la que contiene una caracterización general de la OPD de Peñalolén, una presentación del problema a abordar y una descripción del proyecto mediante el cual se busca dar solución al problema presentado; además se detallan los objetivos que permiten orientar el trabajo, en conjunto con los alcances a considerar y los resultados esperados a obtener luego de su realización. Se incorpora una descripción detallada de la metodología a utilizar, y un marco conceptual que busca explicar las herramientas claves propuestas en dicha metodología, el cual incluye además conceptos teóricos relevantes para la comprensión general del presente trabajo.

En cuanto al desarrollo del trabajo, este considera primero la realización de un diagnóstico de la situación actual de la OPD de Peñalolén, en el cual se analizan tanto el medio externo como interno, para poder determinar las fortalezas y debilidades, como también las oportunidades y amenazas presentes, permitiendo así que la propuesta de cuadro de mando integral a realizar en la siguiente fase, se adecue al contexto de la OPD. Este diagnóstico, además, tiene como propósito comprender las principales brechas que existen para que la OPD pueda cumplir con su misión de fortalecedora del sistema local de protección infancia de Peñalolén, poniendo foco en el proceso de gestión estratégica de la organización, es decir, el proceso orientado hacia la construcción, implementación y monitorización de una estrategia. Luego, se concreta la propuesta de cuadro de mando integral para cerrar o reducir estas brechas encontradas.

"Buscar significa tener un objetivo. Pero encontrar significa ser libre"
(Hermann Hesse. Siddhartha)

Dedico este trabajo a quienes me acompañaron en este proceso de constantes búsquedas y encuentros; a quienes me apoyaron, escucharon y alentaron constantemente.

Se lo dedico especialmente a mi padre y a mi madre.

AGRADECIMIENTOS

Se termina la etapa universitaria, etapa de grandes cambios, de grandes aprendizajes, de grandes amistades y buenos momentos, de crisis existenciales, de estudio intenso; una etapa de conocimiento personal, que nos enfrenta de cara a lo que queremos ser y hacer durante nuestra vida.

Estoy muy agradecida de todas las personas que se cruzaron en mi camino durante estos hermosos y a veces difíciles años en Beauchef, pero sobre todo de aquellos que se han mantenido a mi lado, y con quienes hemos estrechado fuertes lazos. Gracias a mis buenos amigos y amigas, especialmente a Alondra, Macarena y Gonzalo, quienes fueron tremendos compañeros en diferentes etapas, un impulso para ir a clases, para estudiar, y que hicieron de la universidad un espacio y un momento de mi vida que recordaré con mucha alegría. Gracias también a Cristóbal, mi principal apoyo, compañero, y todas las cosas buenas durante los últimos años universitarios. A Proyecto Granada y sus integrantes, por abrirme un espacio de desarrollo y de amistades.

Agradezco a mi madre y mi padre, Anita y Dennis, quienes me han apoyado siempre, y gracias a quienes pude estudiar ingeniería y seguir adelante toda la carrera, que siempre me escucharon y aconsejaron. Y también, por supuesto, a mis hermanas y hermanos, por ser un pilar en mi vida; a mis abuelos, por todo su apoyo, su interés y preocupación. Y, por supuesto, a mis grandes amigas del colegio, que siempre han estado conmigo.

Agradezco a las personas de la oficina de protección de infancia de Peñalolén, especialmente a Alejandra Correa, por permitirme realizar este trabajo en la OPD. Fue gracias a su disposición constante para reunirse conmigo y facilitarme lo necesario que pude desarrollarlo de buena manera.

Quisiera agradecer también a mi profesora guía María Pía Martín, cuyo apoyo fue fundamental para llevar a cabo esta memoria. Le agradezco por recibirme siempre con la mejor disposición, por tener una actitud constructiva y ganas de ayudar de manera positiva.

Cierro esta etapa con un trabajo que me acercó un poco más al mundo en el cual me gustaría desempeñarme como ingeniera; con ganas de seguir encontrando las formas en que puedo ser un aporte, y mi camino.

TABLA DE CONTENIDO

I. ANTECEDENTES GENERALES	2
1.1. INTRODUCCIÓN	2
1.2. CARACTERIZACIÓN DE LA OPD DE PEÑALOLÉN.....	4
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	19
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	19
2.2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	25
2.3. OBJETIVOS.....	28
2.4. ALCANCES.....	29
III.MARCO CONCEPTUAL	30
3.1. CONVENCIÓN SOBRE LOS DERECHOS DEL NIÑO Y LA NIÑA (CDN) ..	30
3.2. VALOR PÚBLICO	31
3.3. ESTRATEGIA.....	34
3.4. MODELO DE GESTIÓN DE CICLO CERRADO	35
3.5. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI).....	40
3.6. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL SECTOR PÚBLICO.....	43
3.7. MAPA ESTRATÉGICO	44
3.8. MODELO DE NEGOCIOS.....	46
IV. METODOLOGÍA.....	49
4.1. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	49
4.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	50
4.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	51
4.4. RECOMENDACIONES DE IMPLEMENTACIÓN Y CONCLUSIONES.....	53
V. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	54
5.1. ANÁLISIS EXTERNO	54
5.2. ANÁLISIS INTERNO	68
5.3. ANÁLISIS FODA.....	74
5.4. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	78
VI. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	80
6.1. MODELO DE NEGOCIOS.....	80
6.2. FORMALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA	81
6.3. MAPA ESTRATÉGICO	83
6.4. INDICADORES, METAS E INICIATIVAS.....	92
VII. RECOMENDACIONES DE IMPLEMENTACIÓN.....	98
7.1. MODELO DE GESTIÓN DE CICLO CERRADO	98
7.2. BARRERAS PARA IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA.....	102
7.3. GESTIÓN DEL CAMBIO	105

7.4. PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN	106
VIII. CONCLUSIONES.....	108
IX. BIBLIOGRAFÍA.....	111
X. ANEXOS	115

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. MATRIZ MARCO LÓGICO OPD	9
FIGURA 2. ORGANIGRAMA OPD DE PEÑALOLÉN	11
FIGURA 3. PRESUPUESTO OPD 2014-2018	15
FIGURA 4. PORCENTAJE APORTES PRESUPUESTARIOS OPD 2014-2018	15
FIGURA 5. ESTADÍSTICAS OPD 2013-2017	16
FIGURA 6. AÑOS DE ESCOLARIDAD PROMEDIO DE LA POBLACIÓN 2003-2011	17
FIGURA 7. SOLICITUDES POR VULNERACIÓN DE DERECHOS OPD 2016	18
FIGURA 8. MODELO DE GESTIÓN DE CICLO CERRADO	35
FIGURA 9. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	42
FIGURA 10. CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO	43
FIGURA 11. MAPA ESTRATÉGICO	46
FIGURA 12. METODOLOGÍA	49
FIGURA 13. PRESUPUESTO OPD 2014-2018	57
FIGURA 14. PRESUPUESTO OPD EN USS	58
FIGURA 15. ORGANIGRAMA MUNICIPALIDAD DE PEÑALOLÉN	59
FIGURA 16. ORGANIGRAMA DIRECCIÓN DE SEGURIDAD HUMANA	60
FIGURA 17. MAPA DE STAKEHOLDERS OPD	62
FIGURA 18. ANÁLISIS FODA	74
FIGURA 19. MODELO DE NEGOCIOS	80
FIGURA 20. MAPA ESTRATÉGICO OPD	92
FIGURA 21. CUADRO DE MANDO INTEGRAL PERSPECTIVA MISIÓN	93
FIGURA 22. CUADRO DE MANDO INTEGRAL PERSPECTIVA STAKEHOLDERS	95
FIGURA 23. CUADRO DE MANDO INTEGRAL PERSPECTIVA FINANCIERA	95
FIGURA 24. CUADRO DE MANDO INTEGRAL PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	96
FIGURA 25. CUADRO DE MANDO INTEGRAL PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	97
FIGURA 26. TABLA DE REUNIONES	100
FIGURA 27. PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN	107
FIGURA 28. ENCUESTA OPD SECCIÓN 1	115
FIGURA 29. ENCUESTA OPD SECCIÓN 2	116
FIGURA 30. ENCUESTA OPD SECCIÓN 3	117
FIGURA 31. ENCUESTA OPD SECCIÓN 4	118
FIGURA 32. CAUSALES DE INGRESO SENAINFO	119
FIGURA 33. PROCESO DE ATENCIÓN	121

I. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. INTRODUCCIÓN

Chile ratifica el convenio internacional sobre los derechos del niño y la niña el 14 de agosto de 1990, el que se rige por cuatro principios fundamentales: la no discriminación; el interés superior del niño o niña; el derecho a la vida, la supervivencia, y el desarrollo; y su participación en decisiones que les afecten (Unicef, 2014). Entendiendo los derechos como aliados de la sociedad para preservar el orden que permita la sana y armónica convivencia entre los individuos, es que radica la importancia del respeto y ejercicio de estos.

Según cifras de Unicef un 19,5% de los niños y niñas, en Chile, es víctima de violencia psicológica; 25,6% es víctima de violencia física leve; 25,9% es víctima de violencia física grave; y solo un 29% no recibe ningún tipo de violencia. Estas cifras muestran el gran desafío que existe a nivel país en cuanto a la protección y ejercicio de los derechos de los niños y niñas.

Es por estas razones, que surge la necesidad de generar condiciones que permitan que estos derechos sean respetados y promovidos. Este impulso a nivel local facilita el desarrollo de temáticas de infancia con enfoque de derechos, en el ámbito de las relaciones cotidianas más inmediatas, impactando más directamente en las personas que habitan en ese espacio, facilitando la convergencia de distintos actores en torno a esta temática (Sename, 2012). Es en coherencia con la idea de involucrar activamente al ámbito local en la protección y promoción de los derechos de niños, niñas y adolescentes (NNA) que Sename ha impulsado los Sistemas Locales de Protección de los Derechos de la Infancia (SLPD), los cuales se entienden como la coordinación e integración de todos los organismos de la comuna que tienen acción en la protección de derechos infanto-juveniles.

El Servicio Nacional de Menores (Sename), es un organismo del Estado que depende del Ministerio de Justicia, cuya tarea es contribuir en la protección y promoción de los derechos de los niños, niñas y adolescentes y en la reinserción en la sociedad de los y las adolescentes que han infringido la ley. En algunas comunas con Oficinas de Protección de Derechos de la Infancia (OPD), las cuales brindan atención directa a niños, niñas y adolescentes cuyos derechos han sido vulnerados y promueven la consolidación de un sistema local de protección de infancia.

El rol de una OPD a nivel local es muy importante pues, como se mencionó, tienen la responsabilidad de fortalecer el sistema local de protección de infancia. Para hacer efectivo este rol, las OPD deben cumplir con un mandato elaborado por el Sename, el cual se establece en un documento llamado "Bases y orientaciones técnicas". En dicho documento, se explicita el objetivo general y los objetivos específicos a cumplir por parte de las OPD, declarando a su vez iniciativas mínimas para el cumplimiento de estos objetivos e indicadores para medir su cumplimiento.

La excesiva centralización en el desarrollo de las bases técnicas mencionadas, que sirven como pauta para la planificación y evaluación de las OPD de todo Chile, dificulta que estas declaraciones se adecúen tanto a los desafíos comunales en materia de protección y promoción de derechos infanto-juveniles, como también al contexto organizacional de las OPD, y en este caso, de la OPD de Peñalolén. Para dar respuesta a esta problemática, se desarrolla un cuadro de mando integral que permita una planificación y gestión estratégica pertinente para la OPD en cuestión, que responda a las necesidades locales. La importancia de este trabajo radica no solo en posibles mejoras para la OPD de Peñalolén, y por tanto para los niños y niñas de la comuna, sino también en la elaboración de una propuesta metodológica que pueda ser aplicable a otras OPD del país.

Además, considerando que el fin último de las instituciones públicas es crear valor público, mediante la generación de impactos y resultados ligados a sus propósitos, la consolidación de confianza en la institución por parte de la sociedad, y la entrega de servicios de calidad, es que surge la preocupación acerca del valor que realmente está logrando crear la OPD. La oficina es deficiente en la medición de resultados e impacto, en el conocimiento de la confianza y legitimidad que le otorga la comunidad, y en la evaluación de sus servicios, por lo tanto, se genera una brecha en la efectiva creación del valor que declara, es decir contribuyendo al fortalecimiento del sistema local de protección infancia, y en consecuencia, aportando a la protección, promoción y restitución de los derechos de niños y niñas. Entonces, un cuadro de mando integral, que oriente a la OPD al cumplimiento de su misión, facilitando no solo la planificación de acciones pertinentes a su contexto, sino también la posterior medición evaluación de estas, y por lo tanto, la posibilidad de la OPD pueda evaluar el grado en el que agrega valor a sus usuarios, es que es pertinente el trabajo.

1.2. CARACTERIZACIÓN DE LA OPD DE PEÑALOLÉN

Las Oficinas de protección de infancia (OPD) surgen con la ley de subvenciones 20.032, que establece la forma en que el Sename subvencionará a sus colaboradores y acreditadores. Esta ley, en su artículo cuarto define a las OPD como "instancias de atención ambulatoria de carácter local, destinadas a realizar acciones encaminadas a brindar protección integral a los derechos de niños, niñas y adolescentes, a contribuir a la generación de las condiciones que favorezcan una cultura de reconocimiento y al respeto de los derechos de la infancia" (Bases técnicas OPD, 2015).

La modalidad OPD se instaló inicialmente como un proyecto piloto implementado en 6 Oficinas de 5 regiones del país, durante el año 2001. Posteriormente, y luego de la entrada en vigencia de la Ley N°20.032, durante el año 2006 se implementaron 102 OPD a través de licitación pública, año en el cual nace la OPD de Peñalolén (Bases técnicas OPD, 2015); existiendo actualmente 233 OPD en el país. La instalación de estas Oficinas, se ha llevado a cabo a través de convenios que Sename ha realizado municipios o corporaciones municipales y con fundaciones o corporaciones privadas. El modelo OPD surge como una respuesta al nuevo ordenamiento legal y apuesta por el cambio cultural respecto de la suscripción y ratificación de Chile de la Convención de los derechos del niño/a.

Las OPD se organizan, y dirigen sus acciones según lo establecido en las bases y orientaciones técnicas para las OPD que el Sename establece cada 4 años. Dentro de este documento, se explicita que las OPD deben incorporar dos líneas de trabajo. Por un lado, está la línea de "Gestión intersectorial y articulación territorial", destinada fundamentalmente a generar condiciones para la promoción y protección de los derechos infanto-juveniles en el espacio local, favoreciendo una cultura de reconocimiento de los niños, niñas y jóvenes en el territorio. Se espera que, a través de este componente, se desarrollen y/o potencien, al menos, 5 ámbitos, entre los cuales se destacan: gestión en torno a una política local de infancia con enfoque de derecho, desarrollo de redes, promoción de un lenguaje común y generación de información entre los actores locales, participación infantil, familiar y comunitaria y, finalmente, promoción de las competencias parentales. Y, por otro lado, está la línea de "Protección de derechos vulnerados", que, a través de un equipo interdisciplinario, debe brindar prioritariamente atención legal, psicológica y/o social a los niños, niñas y sus familias, que presentan una situación de vulneración de derechos y/o de exclusión social (sitio web OPD Peñalolén, 2018).

Ambos componentes metodológicos apuntan hacia el fortalecimiento y/o consolidación de un Sistema Local de Protección de derechos de infancia. Según se menciona en las bases técnicas, los equipos de trabajo deben considerar que el Horizonte de las OPD, es decir, hacia dónde apunta el trabajo que ellos realizan de manera cotidiana, es “facilitar e impulsar el desarrollo institucional de sistemas locales de protección de derechos de la infancia y adolescencia (SLPD), en un territorio determinado, abarcando, al menos, el espacio comunal”.

Las estrategias a llevar a cabo responden a los objetivos específicos propuestos, que se detallan a continuación, los cuales apuntan a generar un impacto que trascienda el día a día, buscando resolver el “para qué” de la existencia de las OPD, es decir su misión u objetivo general. La **misión** de las OPD, y por tanto, de la OPD de Peñalolén es: “Contribuir a la Instalación de Sistemas Locales de Protección de Derechos, que permita prevenir y dar respuesta oportuna a situaciones de vulneración de derechos de niñas, niños y adolescentes a través de la articulación de actores presentes en el territorio como garantes de derechos, el fortalecimiento de las familias en el ejercicio de su rol parental, como de la participación sustantiva de las niñas, niños y adolescentes, familias y comunidad”¹. Esto según las bases técnicas para las OPD 2015-2018.

En cuanto a la **visión**, no existe una definición de esta, pues hay una carencia en relación a una planificación estratégica, y por tanto, no hay una orientación definida a largo o mediano plazo que vaya en concordancia con los diagnósticos comunales, que permita definir una situación ideal a alcanzar en un futuro para los sistemas locales de protección de infancia y adolescencia a nivel de la comuna.

Luego, las labores a las que dedica su acción la OPD guardan relación directa con los objetivos específicos declarados en las bases técnicas:

- Implementación de una política local
- Fortalecimiento de las competencias parentales
- Desarrollo, consolidación e institucionalización de redes
- Participación de niños, niñas y adolescentes – adultos colaboradores
- Promoción del enfoque de derechos y lenguaje común
- Atención directa en los casos de vulneración.

¹ Documento interno municipalidad de Peñalolén

Además, se añade a estos un último objetivo: "Promover el fortalecimiento de las competencias técnicas y de cuidado de equipo, en los miembros del Programa OPD Peñalolén".

Productos y/o servicios

Como se mencionó anteriormente, para cumplir con cada uno de estos objetivos, la OPD realiza diferentes acciones que se detallan en una matriz de marco lógico, en la cual la OPD explicita, para cada uno de los objetivos y resultados esperados propuestos por el Sename, las acciones a realizar, indicadores operativos para medir el cumplimiento de estas acciones, las metas a alcanzar para el periodo y los medios de verificación para poder obtener la información para indicadores.

Los principales servicios de la OPD de Peñalolén son: "barrio amigable con la infancia y juventud", "ruta segura en los territorios", "consejos de niños y niñas", talleres y capacitaciones a quienes lo soliciten, en temáticas de prevención de vulneración de derecho, charlas de prevención oportuna de vulneración de derechos.

A continuación se detallan dos proyectos emblemáticos de la OPD (Diagnóstico de infancia, 2017), para dar cuenta de los servicios específicos que esta provee en la práctica. La ruta segura y amigable por un lado, responde al objetivo de promoción del enfoque de derechos y lenguaje común, y participación de NNA y adultos colaboradores; y, el consejo consultivo responde al objetivos de participación de NNA.

Ruta Segura y Amigable

La Ruta Segura y Amigable, tiene como objetivo entregar apoyo comunitario y de protección mediante la mejora del espacio público, del trayecto de calles elegidas por los niños, niñas y vecinos como las que más utilizan. Cabe destacar que este proyecto se inserta en territorios en donde existen colegios, jardines infantiles o programas que colaboran con la ejecución y sustentabilidad del mismo. En este marco, la OPD desarrolla un diagnóstico para conocer la percepción del barrio y las calles que son más transitadas y que conformarán la Ruta Segura y Amigable; posteriormente, se implementa el proyecto.

Primero, se busca la instalación de ciertas capacidades en los grupos de NNA con la finalidad de relevar su participación de la ejecución de la Ruta Segura y Amigable, con énfasis en la sustentabilidad. Para ello se realizan Capacitaciones en conductas de autoprotección en grupos de niños y niñas de la comuna que refuercen acciones de seguridad. Se definen padrinos y madrinas, formando a los actores claves del territorio en Enfoque de Derechos y qué hacer respecto de alguna situación de emergencia o vulneración de derechos, que pueda tener algún niño, niña o vecino/a.

Luego, se realiza una intervención urbana en conjunto con la comunidad, con la finalidad de tomar los espacios públicos e identificarlos como espacios seguros y amigables, entre ellos se contempla por ejemplo la elaboración de murales con Enfoque de Derechos. Con apoyo Municipal de las Unidades de Operaciones y Tránsito y dentro del mismo eje, se realiza la implementación de señalética de tránsito y distintivos de la ruta, desmanches de muros, poda de árboles y limpieza de calles.

Seguido a esto, se coordina la inauguración de la ruta en conjunto con la comunidad participante y es el hito de inicio del proyecto.

Posteriormente, se realiza un proceso de seguimiento tanto del rol de padrinos/madrinas como de las intervenciones urbanas realizadas, para poder levantar nuevas necesidades en que puedan ser capacitados los padrinos/madrinas o realizar intervenciones en el espacio público que permitan la sustentabilidad del proyecto.

Actualmente, la comuna cuenta con tres rutas, en el macro sector de Lo Hermida (del año 2012) Unidad Vecinal 19, La Faena Unidad Vecinal 10 (del año 2016) y Unidad vecinal 11 (del año 2015). La Ruta Segura y Amigable, ha servido de inspiración para otras comunas de la Región que han replicado la iniciativa.

Consejo Consultivo de Niñas y Niños

Dada la importancia de impulsar la participación infantil en los espacios locales y el rol de líder que tiene la Oficina de Protección de Derechos en esta materia, se crea el Consejo Consultivo de Niños, Niñas y Jóvenes. Con la conformación de este consejo se logra integrar NNA del territorio a espacios de relevancia comunal y de toma de decisiones, en temáticas importantes que afecten directamente la vida de los y las NNA, generando a su vez la co-responsabilidad en garantías de derechos y la formación de un lenguaje común en torno a la promoción y protección de sus derechos.

La actual conformación de este Consejo Consultivo OPD se logra con la incorporación de NNA miembros de los grupos: brigada del buen trato, taller Villa Lo Arrieta y la representante del consejo asesor nacional de Sename. Si bien, aun no se alcanza la representatividad deseada por parte de la OPD, se ha logrado dar a conocer el trabajo que niños/as del territorio han llevado a cabo junto con representantes y autoridades locales. Algunas de las instancias de participación son: consejo asesor nacional y regional de Sename, consejo defensores de derechos (liderado por la alcaldesa), encuentros y entrevistas a concejales comunales, entre otros.

Clientes y usuarios

Los clientes de la OPD, es decir, quienes financian su actividades y funcionamiento, son el Sename y la Municipalidad de Peñalolén.

El Sename por su parte, aporta a la institución alrededor de 120 millones de pesos, representando esto un 66% del propuesto. La OPD de Peñalolén, licita estos fondos a Sename mediante la presentación de una matriz de marco lógico, en la cual el Sename propone los objetivos específicos a cumplir, los resultados esperados, los indicadores de las metas; mientras que la OPD completa las metas propuestas para el año, y los medios de verificación de la información necesaria para el cálculo de indicadores y meta, además de incorporar resultados esperados extras. El Sename evalúa el cumplimiento de los resultados esperados una vez al año, por lo tanto, para cada matriz de marco lógico presentada por la OPD (cada 1,5 años) estos resultados se evalúan una vez.

Figura 1. Matriz marco lógico OPD

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RESULTADOS ESPERADOS	META AÑO 1	INDICADORES DE LAS METAS	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
2. Otorgar atención psicosociojurídica a niños, niñas y adolescentes y sus familias frente a situaciones de vulneración de derechos como los recursos propios de la Oficina de protección de derechos o bien derivándolos a la Red Especializada.	1.- 8% de la población convenida destinada a la atención personalizada psicosocial y/o jurídica en caso de vulneración de derechos.	1.1.- 8% de población total comprometida (total convenido de 610 niños/as), recibe atención psicosociojurídica por problemáticas de vulneración de derechos.	Nº total de niños/as que reciben atención psicosociojurídica por problemáticas de vulneración de derechos / Nº total de población convenida (610 niños/as)*100.	<ul style="list-style-type: none"> Registro de Ingresos al Programa (estadísticas actualizadas SENAINFO). Carpetas de Intervención con el registro de Planes de Intervención.
		1.2.- Al menos 225 niños/as del listado PSI 24 Horas, forman parte de la población total comprometida (8%), que recibe atención psicosociojurídica.	Nº de niños/as del listado PSI 24 Horas, que reciben atención Psico Socio Jurídica.	<ul style="list-style-type: none"> Registro SENAINFO. Planes de Intervención.
		1.3.- 20% de niños, niñas y adolescentes que son ingresados a OPD, son derivados de manera asistida y efectiva a red	Nº de niños/as y adolescentes ingresados a OPD, derivados de manera asistida y efectiva a red especializada/Nº total de Niños/as y adolescentes ingresados a OPD*100.	<ul style="list-style-type: none"> Registro SENAINFO Planilla con Base de Datos Actas de Reunión de Casos.

Fuente: Matriz prórroga (OPD, 2016)

La municipalidad por su parte, financia a la OPD con aproximadamente 60 millones de pesos, lo que equivale a un 34% del total de su presupuesto anual. Si bien la OPD debe responder a los objetivos que el Sename propone, pues es su principal cliente, a nivel de municipalidad la OPD participa en la elaboración del Plan de desarrollo comunal (PLADECO), el cual se actualiza cada 3 años. Luego de esto, la OPD puede ajustar ciertas tareas que le competan según los resultados que el Sename solicita y que además la comuna requiera. La matriz de marco lógico presentada a Sename, es revisada por la jefa de seguridad ciudadana, departamento municipal al cual pertenece la OPD de Peñalolén, para así asegurarse de que las acciones que realizará la OPD durante el año también consideren los intereses comunales. Además, se realizan reuniones mensuales con el departamento municipal, en las cuales se revisa el cumplimiento de las metas propuestas y los avances en torno a estas. La mayoría de las solicitudes de metas que se realizan a nivel comunal, se explicitan mediante reuniones o correos, según la información proporcionada por Alejandra Correa y las integrantes del área de gestión intersectorial, Javiera Cofré y Carolina Rivera.

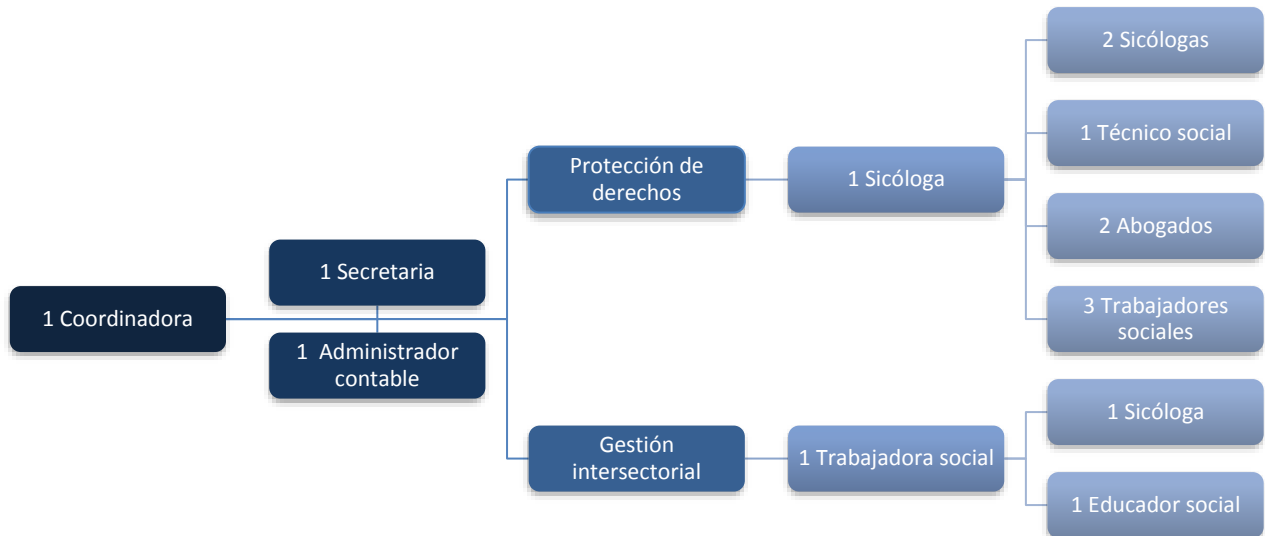
En cuanto a los usuarios, es decir, a quienes van destinadas las acciones de la OPD, se declara en las bases y orientaciones técnicas que la OPD debe brindar apoyo a todos los y las menores de 18 años que hayan sido vulnerados en sus derechos, además de avocarse a labores comunales para promover el enfoque de derechos. Por lo tanto, los principales usuarios de la OPD son los NNA

vulnerados en sus derechos quienes reciben atención según el protocolo de atención de la OPD. Por otra parte la OPD también destina su acción a todos los NNA de la comuna, buscando incentivar su participación activa principalmente mediante la conformación de un consejo consultivo de NNA, además de fomentar y aportar al conocimiento por parte de estos de sus derechos y deberes, haciéndolos participes en su protección y promoción; a padres, madres o adultos responsables de los NNA, a los cuales se les realizan capacitaciones y se destinan talleres para fomentar el desarrollo de capacidades que permitan a estos brindar un crecimiento digno de niños y niñas; y, por último a la comunidad comunal en general, en su rol de garantes de los derechos de NNA, para quienes se realizan diversas campañas, talleres e iniciativas que permitan fomentar la protección de los derechos de NNA principalmente mediante el conocimiento de estos por toda la población, y por lo tanto, mediante la generación de un lenguaje común en torno al cuidado de los derechos de niños niñas y adolescentes.

Estructura organizacional

En cuanto a la estructura organizacional de la OPD, esta se encuentra parcialmente regida por el Sename, pues esta institución define los cargos mínimos con los que debe contar la OPD, y se establece un perfil profesional para cada cargo. A partir de esto, la OPD de Peñalolén propone una organización compuesta por un equipo de 15 personas, organizados según la estructura presentada en la figura 2.

Figura 2. Organigrama OPD de Peñalolén



Fuente: Elaboración propia

La estructura guarda relación con las dos líneas de trabajo que establece el Sename, una de protección de derechos y otra de gestión intersectorial y articulación territorial. La primera área está compuesta por 9 personas, mientras que la segunda área está compuesta por 3 personas; ambas con un equipo que obedece los perfiles establecidos por el Sename según el área de acción. Además, existe una secretaria y un administrador contable que realizan funciones de soporte transversal, al igual que la coordinadora, Alejandra Correa, sicóloga.

Dimensionamiento

En cuanto a los alcances de acción en atención de casos de niños niñas y/o adolescentes (NNA) vulnerados en sus derechos que tiene a su cargo la OPD a nivel comunal, cabe mencionar que también está regulado por el Sename. Este organismo establece que las OPD deben brindar atención al 8% de la población convenida en la comuna, a través de una atención personalizada psicosocial y/o jurídica en caso de vulneración de derechos. Según los datos demográficos de Peñalolén, la OPD debe atender a 610 (Alejandra Correa) NNA anualmente, lo que equivale al 8% de los NNA de la comuna. En la práctica, la

oficina atiende aproximadamente a 1500 NNA, pues cada año ingresan más de 700 NNA, y, a su vez existen casos que continúan de un año a otro.

Las OPD solo deben atender casos de baja complejidad, por lo que el resto de los casos de vulneración de derechos deben ser derivados, según corresponda, a algún programa ofrecido por el Sename, articulando la oferta existente a nivel comunal. Por otro lado, la OPD debe activar la Red de Protección social, educación y salud que permita asegurar la atención a todas las familias de acogida que tengan a cargo niños y/o niñas entre 0 y 3 años que se encuentren sujetos a algún programa de Sename por medio de la materialización de protocolos con el Sistema Chile Crece Contigo y los programas asociados al Ministerio de Desarrollo Social Educación y Salud en el espacio local.

Ventaja competitiva

Es necesario aclarar que la OPD, al ser una organización pública que busca agregar valor a la comunidad en general, especialmente a NNA vulnerados en sus derechos, no tiene pretende ni supone la competencia con las demás organizaciones que trabajan en torno a la protección de derechos de NNA. Por el contrario, la OPD busca generar colaboración entre las diferentes organizaciones, programas, políticas, y toda acción en torno a la protección de los derechos de NNA, con el fin de lograr una integración de estas, un mejor funcionamiento, coordinación, y un fortalecimiento del SLPD.

La OPD de Peñalolén, como se ha mencionado a lo largo del trabajo, tiene por rol fortalecer el sistema de protección de derechos de infancia, misión que logra mediante el cumplimiento de 6 objetivos diferentes. Para esto, la organización cuenta con pocos recursos, principalmente en lo que refiere a recursos humanos (15 trabajadores), lo cual se justifica según el presupuesto con el que cuenta. Es por esta razón que difícilmente la OPD puede tener un rol potente en cuanto a su influencia en el funcionamiento mismo del SLPD, tanto en la protección misma de los derechos de infancia como en su rol en el efectivo funcionamiento de las redes intersectoriales que conforman el sistema. Como declara Alejandra Correa, los sistemas de educación y salud juegan un rol fundamental en la consolidación del sistema debido a la influencia que tienen en las vidas de NNA y sus familias, debido al tamaño de estos dos sistemas. Pero, la ventaja que tiene la OPD, es que su labor se concentra en el fortalecimiento de este sistema, no así la labor de los principales actores de este sistema, que ponen foco en la prestación misma de sus servicios. Esto, le permite a la OPD ser quien impulsa las temáticas infancia, los protocolos y las acciones a realizar en la comuna, y busca liderar las redes, y muchas de las iniciativas que se deben realizar en materia de

protección, promoción y ejercicio de los derechos de niñas, niños y adolescentes.

Debido al tamaño de la OPD, es fundamental su alianza con actores relevantes, para poder concretar todas las iniciativas y acciones que desean realizar. Sin una alianza con el subsistema Chile Crece Contigo, con la municipalidad, con los organismos colaboradores del Sename, con los colegios municipales y privados de la comuna, con los consultorios y hospitales de la comuna, su labor sería imposible de realizar.

Marco institucional

Mediante el decreto de ley 20.032, se especifica la creación de las Oficinas de Protección de Infancia como: instancias de atención ambulatoria de carácter local, destinadas a realizar acciones encaminadas a otorgar protección integral de los derechos de los niños, niñas o adolescentes, a contribuir a la generación de las condiciones que favorezcan una cultura de reconocimiento y al respeto de los derechos de la infancia. En este mismo también se declara la forma en que Sename subvencionara a sus colaboradores, y la forma en que este velará para que la acción desarrollada por sus colaboradores acreditados respete y promueva los derechos fundamentales de los niños, niñas y adolescentes sujetos de atención y se ajuste a lo dispuesto en esta ley y en las demás disposiciones legales y reglamentarias relacionadas con la labor que ellos desempeñan (BCN, 2005).

Dado que la OPD surge a partir de la necesidad de proteger, promover y ejercitar los derechos de niñas y niños a nivel comunal, es la Convención sobre los Derechos del Niño la que le da origen y soporte a la organización. La Convención sobre los derechos del niño es un tratado internacional que reconoce los derechos humanos de los niños y las niñas, es decir, de las personas menores de 18 años, el cual fue ratificado por Chile el 14 de agosto de 1990. La Convención establece en forma de ley internacional que los Estados Partes deben asegurar que todos los niños y niñas, sin ningún tipo de discriminación, se beneficien de una serie de medidas especiales de protección y asistencia; tengan acceso a servicios como la educación y la atención de la salud; puedan desarrollar plenamente sus personalidades, habilidades y talentos; crezcan en un ambiente de felicidad, amor y comprensión; y reciban información sobre la manera en que pueden alcanzar sus derechos y participar en el proceso de una forma accesible y activa (UNICEF, 2014).

También, como se ha mencionado a lo largo del trabajo, el en documento de Bases y orientaciones técnicas que el Sename realiza cada 4 años se declaran los objetivos y resultados que deben cumplir las OPD a lo largo de todo el país, además de una serie de especificaciones que enmarcan el trabajo de estas.

En cuanto a legislación nacional en materias de niños y niñas, se constituye en el denominado derecho de menores. Este cuerpo jurídico está formado por una serie de leyes, tanto generales como específicas. Los sujetos de tales leyes pueden ser los niños, menores o adolescentes, es decir, menores de 18 años a los cuales se les engloba bajo el concepto de "niños", estando esto definido en la ley de menores de 1967. Además, están los "adolescentes" que son todos aquellos menores de 18 y mayores de 14, cuya subdivisión se especifica pues estos son objeto de un sistema penal especializado creado en 2005 por la ley de responsabilidad de los adolescentes por infracción de la ley penal. La legislación específica sobre los menores está formada por cerca de 21 leyes, decretos leyes y/o reglamentos, destacándose la ley 16.618 de menores del 3 de febrero de 1967; el decreto ley 2.465 de 10 de enero de 1979, de creación del Servicio Nacional de Menores (Sename); la ley 19.585 de 1998 modificatoria del código civil y otros cuerpo legales en materia de filiación; ley 19.876 de 7 de mayo de 2003 que modifica la Constitución y establece la enseñanza media obligatoria y la escolarización gratuita de la misma hasta los 21 años; ley 19.968 de 2005 que crea los tribunales de familia de 2004; y la ley 20.084 de responsabilidad de adolescentes por infracción de la ley penal de 27 de septiembre de 2005. (Sename, 2012).

Desempeño organizacional

A continuación, se presentan algunas datos relevantes de la operación de la OPD de Peñalolén a lo largo del tiempo, para dar a conocer la magnitud de la acción de la OPD, y los recursos con los que esta cuenta para el cumplimiento de los 6 objetivos que el Sename establece para esta. Cabe mencionar que la OPD, dada su naturaleza de institución pública, que no genera recursos propios, no supone un crecimiento en la medida en que Sename y la municipalidad no destinen mayor cantidad de recursos para esta. Se considera que la OPD se encuentra en una etapa de Consolidación, pues no ha crecido en cantidad de integrantes, ni ha variado considerablemente la cantidad de usuarios impactados dentro de los últimos 5 años.

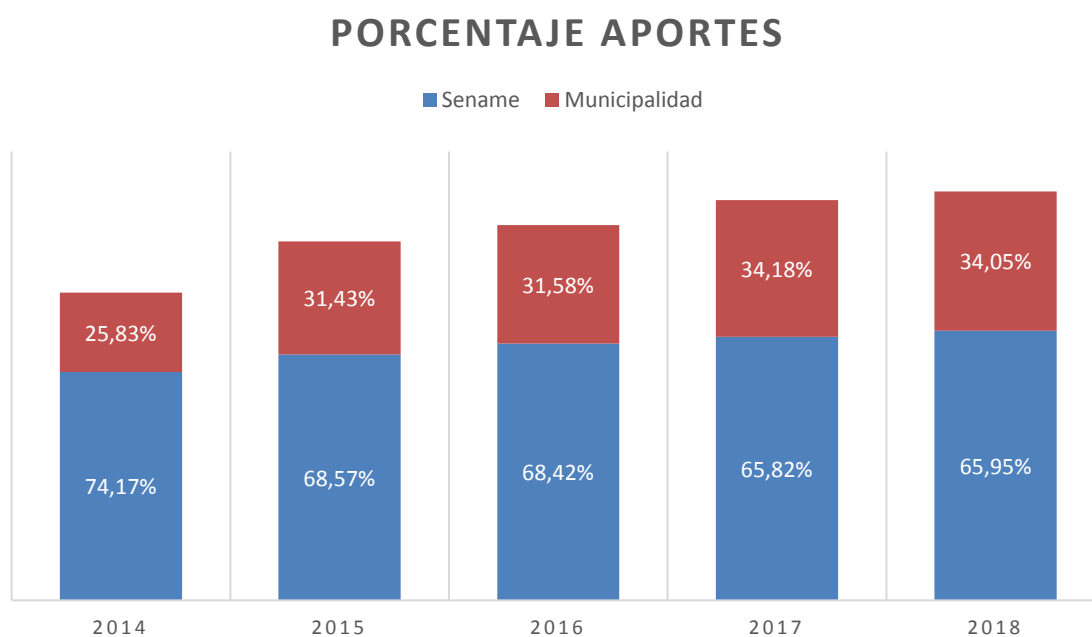
Presupuesto OPD

Figura 3. Presupuesto OPD 2014-2018

Año del presupuesto	Aporte Sename	Aporte municipal	Total
2014	\$ 101.722.032	\$ 35.432.220	\$ 137.154.252
2015	\$ 109.611.000	\$ 50.255.928	\$ 159.866.928
2016	\$ 114.389.880	\$ 52.808.994	\$ 167.198.874
2017	\$ 117.424.092	\$ 60.965.760	\$ 178.389.852
2018	\$ 120.154.896	\$ 62.043.468	\$ 182.198.364

Fuente: Presupuesto y estadísticas OPD 2013-2018

Figura 4. Porcentaje aportes presupuestarios OPD 2014-2018



Fuente: Presupuesto y Estadísticas OPD 2013-2018

El presupuesto con el que cuenta la OPD, ha ido aumentando a lo largo de los años, llegando a ser este aumento de un 32% entre el año 2014 y 2018. Este aumento en el tiempo se debe principalmente al ajuste de precios y valor del dinero en el tiempo, según argumenta la encargada de la OPD. Pero, existe un incremento en el presupuesto que se justifica con la incorporación de un séptimo objetivo en la matriz de marco lógico de la OPD: "Promover el fortalecimiento de las competencias técnicas y de cuidado de equipo, en funcionarios/as del Programa OPD Peñalolén". Cabe destacar que el aporte

municipal ha ido aumentando su porción en el tiempo, lo que se debe a que la OPD ha ido incorporando nuevas iniciativas que se financian con presupuesto municipal, mientras que el presupuesto otorgado por Sename se destina principalmente a sueldos.

Estadísticas operativas OPD

Figura 5. Estadísticas OPD 2013-2017

ESTADÍSTICAS DEL PROGRAMA OPD AÑO 2013 - 2017 (casos-cobertura y otros datos relevantes de cada programa)

AÑO	ÁREA DE PROTECCIÓN				
	INGRESOS	EGRESOS	ATENCIÓNES SIN INGRESO	TOTAL ATENCIONES	SOLICITUDES A OPD
2013	601	340	272	1.328	1.277
2014	636	460	130	1.590	1.051
2015	702	382	132	1.624	1.117
2016	612	470	83	1.771	1.014
2017	753	1115	51	2.060	1.339

ÁREA INTERSECTORIAL COMUNITARIA						
AÑO	SENSIBILIZACIÓN COMUNITARIA	MONITORES INFANCIA	CAPACITACIÓN A PADRES	PARTICIPACIÓN NNJ	INSTITUCIONES EDUCATIVAS	N° PERSONAS CONVIVENCIA FAMILIAR
2013	10.588	45	681	272	Sin Meta asociada	Sin Meta asociada
2014	11.929	83	95	868	81	831
2015	27.486	106	423	2.387	40	3.263
2016	23.322	247	208	953	36	2.720
2017	15.683	299	33	618	30	278

Fuente: Presupuesto y Estadísticas OPD 2013-2018

En la Figura 4, se presentan indicadores de resultados, que dan cuenta del alcance de la acción de la OPD de Peñalolén. Se destaca que la OPD ha aumentado su capacidad de atención de casos en el tiempo, lo que no necesariamente implica que hayan aumentado los casos de vulneración, o la cantidad de trabajadores, sino que la OPD ha aumentado su visibilidad en el tiempo como un espacio de entrada al sistema de protección de derechos, y ha mejorado su gestión en relación a la atención de casos, lo cual se puede vislumbrar mediante la distribución de sus trabajadores, de los cuales 9 (de un total de 15) forman parte del área dedicada a la atención de casos de vulneración de derechos.

En relación al área de gestión intersectorial, los indicadores dependen mucho de las actividades realizadas según el año. Por ejemplo, el año 2016 y 2015, en los cuales la sensibilización comunitaria fue mayor, se puede explicar

debido a que la municipalidad financió dos días de la niñez, realizando actividades masivas en el estadio Chimkowe, en cada una de las cuales la cantidad de participantes aumentaba mucho los indicadores entre un año y otro. Así mismo, se explica la baja en la capacitación a padres en 2017, pues, en los años en que se priorizaron actividades de sensibilización, las capacitaciones tuvieron menos relevancia. Según explican los integrantes del área, la variaciones de las estadísticas se deben principalmente a los focos programáticos de cada año, con fuerte influencia de las directrices municipales.

A modo de contexto, situando a la OPD dentro de la comuna en la que se encuentra, que presenta ciertas características demográficas específicas en lo que respecta al usuario, se presentan datos que permiten dimensionar la acción de la OPD a nivel comunal (Diagnóstico comunal de infancia, 2017).

De acuerdo a los datos arrojados por el Censo 2017, la comuna contaría con una población menor de 19 años de aproximadamente 67.960 habitantes, lo que corresponde al 28.13% de la población total aproximadamente. Dentro de este grupo, el rango de edad de entre 15 y 19 años es el que alcanza mayor porcentaje, con 18.815 habitantes (27.6%); seguido por los niños y niñas de entre 5 y 9 años, que suman un total de 17.205 (25.3%); luego los que están entre los 10 y los 14 años, con 16.670 (24.5%); y, por último, en menor cantidad, el grupo entre 0 y 4 años, que alcanza la cifra de 15.270 (22.4%).

En relación a los niveles de escolaridad de la comuna, algunos datos importantes se presentan en la tabla 2.

Figura 6. Años de escolaridad promedio de la población 2003-2011

Territorio	2003	2006	2009	2011
Peñalolén	10,2	9,9	10,4	10,4
R. Metropolitana	11	10,8	11,2	11,2
País	10,2	10,1	10,4	10,5

Fuente: Diagnóstico comunal de infancia OPD 2017

En relación a la situación de pobreza en la comuna, para el año 2016, el observatorio social del Ministerio de Desarrollo Social presenta los resultados de la Encuesta CASEN 2015, de acuerdo a la nueva actualización de metodología multidimensional de medición de la pobreza. Esta nueva metodología de situación de pobreza multidimensional corresponde a la

'Situación de personas que forman parte de hogares que no logran alcanzar condiciones adecuadas de vida en conjunto de cinco dimensiones relevantes del bienestar', donde se incluye (1) Educación, (2) Salud, (3) Trabajo y Seguridad Social; (4) Vivienda y Entorno; y (5) Redes y Cohesión Social. Estas dimensiones son ponderadas con un porcentaje de carencia, con lo que se podrán clasificar los hogares consultados siendo así, los hogares que acumulan un 22,5% o más de carencia en las dimensiones previamente mencionadas, se encontrarían en situación de pobreza multidimensional. Peñalolén cuenta con un 4,8% de vecinos/as en situación de pobreza por ingresos, cuyo ingreso total mensual es inferior al ingreso mínimo establecido para satisfacer al número de personas que viven en el hogar, mientras que en la misma encuesta, es posible referirnos, que la situación de pobreza multidimensional corresponde al 20,7% de los/as vecinos/as, situándose por debajo del promedio Regional y Nacional (Nº de porcentaje de personas en situación de pobreza por ingresos y multidimensional en Comunas representativas), (CASEN, 2015). A partir de la última medición correspondiente al Registro Social de Hogares, se concluye que la población de Peñalolén carece de la satisfacción en alguna de estas dimensiones: Trabajo y Seguridad Social, Salud, Educación o Vivienda. Cabe señalar, que desde la visión multidimensional, esto afectaría a todos sus ocupantes, lo que trae como consecuencia mayores niveles de vulnerabilidad, que deben ser trabajados particularmente y considerando la oferta social que posee el Municipio.

En cuanto a los principales casos de vulneración recibidos en la OPD de Peñalolén, se presentan los resultados en la figura 5. De los cuales, como se puede ver, la OPD solo tipifica aquellos que ingresan a la OPD por demanda espontánea o derivación desde las redes, pues aquellos que son ingresados por orden de tribunal, mantienen esa etiqueta ya que no se desglosan las causas para fines estadísticos.

Figura 7. Solicitudes por vulneración de derechos OPD 2016



Fuente: OPD, 2016

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema detectado radica en que la planificación y gestión de la OPD se realiza fuertemente apegada al documento de bases técnicas que el Sename desarrolla para todas las OPD de Chile. Y, esta propuesta de bases técnicas en las que se definen los lineamientos para la gestión de la OPD, no solo es extremadamente centralizada y por tanto alejada de los desafíos locales, sino que también tiene carencias estratégicas, ya que los objetivos planteados en ella no fomentan un proceso de mejora continua. Esto último se refleja en que la formulación de estos objetivos utiliza frases como: “promover el fortalecimiento”, lo cual se cumple con acciones de promoción, pero no mediante la evaluación del grado de dicho fortalecimiento; por lo que conlleva metas, iniciativas y resultados esperados que se alinean con objetivos poco desafiantes. Esto desencadena en que la OPD no pueda crear el valor público que pretende crear, al no poder medir el impacto que está generando con su labor, ni la confianza que tiene la sociedad en ella, o la calidad de sus servicios, debido a la falta de herramientas desarrolladas para cumplir con ese fin.

La OPD, al brindar servicios públicos, pretende crear valor público a los destinatarios de sus intervenciones, es decir, principalmente niños y niñas de la comuna. Se entiende por valor público a aquello que el público valora; al valor que los ciudadanos obtienen de las actividades de los organismos públicos. Por lo tanto, un servicio público tiene un fin y un valor que son autorizados, acordados y apropiados por el público. El valor público se crea a través de 3 fuentes, como se mencionó anteriormente (Kelly et al, 2002): servicios que crean satisfacción en el usuario; impactos, que se refiere al cumplimiento de los objetivos que dan razón de ser a los servicios; y confianza, que se tiene en la relación entre los ciudadanos y la autoridad pública. Es necesario comprender esto último, para entender por qué la OPD podría estar teniendo problemas en relación al valor público que busca crear.

Esta institución surge mediante el convenio entre Sename y la municipalidad de Peñalolén, con el fin de implementar una instancia de carácter local que desempeñe las labores que Sename estipula para el programa OPD en el documento “Bases y orientaciones técnicas”. Según se declara en estas bases técnicas, la OPD es una instancia que tiene por objetivo principal **fomentar el desarrollo del sistema local de protección de infancia a nivel comunal**, el que puede definirse como: “el conjunto de órganos, entidades, mecanismos, instancias, leyes, normas, políticas, servicios y presupuestos a nivel nacional, local y municipal orientados a respetar, promover, proteger, restituir y

restablecer los derechos de los niños y niñas y reparar el daño ante la vulneración de estos” (Ley general de derechos de NNA, 2015). Este fomento al desarrollo del sistema local se traduce en el cumplimiento de 6 objetivos específicos, incorporando a estos un séptimo objetivo relacionado con las competencias técnicas y cuidado del equipo:

- Promover la elaboración participativa de una política local
- Fortalecer las competencias parentales
- Fortalecer lazos colaborativos para el desarrollo, consolidación e institucionalización de redes
- Incentivar la participación de niños, niñas y adolescentes – adultos colaboradores
- Generar acciones de promoción del enfoque de derechos y lenguaje común
- Otorgar atención directa en los casos de vulneración
- Fortalecer las competencias técnicas y de cuidado de equipo

Es a partir de la comprensión y desglose de estas bases técnicas que surge el problema detectado.

Como **causa** se tiene que estas bases se desarrollan por parte del Sename, de manera centralizada, para que las 233 OPD a lo largo de Chile cumplan con los objetivos que se declaran en el documento; además de que la OPD de Peñalolén, por su parte, no ha mejorado este instrumento en el tiempo. En estas bases técnicas se especifican objetivos, resultados esperados para cada uno de los objetivos, e indicadores para medir el grado de cumplimiento de dichos resultados. Es mediante la evaluación del cumplimiento de dichos resultados que se evalúa la labor de las OPD, las cuales deben demostrar el grado de cumplimiento cada 1,5 años, y presentar una nueva licitación. Esta licitación se estructura en una matriz de marco lógico, en la cual, para cada objetivo específico, que ramifica en diferentes resultados, se proponen iniciativas a realizar.

A modo de ejemplo, para facilitar la comprensión de la calidad de las bases técnicas, se toma aleatoriamente el objetivo específico de desarrollo, consolidación e institucionalización de redes, y se detalla lo solicitado para cada OPD:

Objetivo 1: “Fortalecer lazos colaborativos, articulados e integrados en redes, entre sectores y actores locales vinculados a la niñez, que

permitan intercambiar información, desarrollar intervenciones complementarias y generar mecanismos eficaces de derivación, apuntando hacia la co-responsabilización de los garantes”.

Resultados:

- Una red de infancia, diseñada, construida, integrada o fortalecida (en caso de ya existir), en la que deben participar instituciones y programas tanto públicas como privadas con arraigo territorial.
- Formalización de la institucionalización y Plan de trabajo anual de la red de infancia que considere como principio la co-responsabilización de los garantes ubicados en el territorio, que cuente con acciones de seguimiento y evaluación, y que contemple acciones relacionadas con mejorar los flujos de derivación, promover los derechos de los niños, sensibilizar a actores claves a nivel territorial y generar una política local de infancia.
- Protocolo de derivación realizado en forma conjunta por los actores integrantes de la red de infancia.
- Catastro con la oferta sectorial territorial actualizada y compartida con la red de infancia. Éste documento debe ser enviado a los Tribunales de Familia que operan en la jurisdicción comunal, así como a las direcciones Regionales de SENAME, en el mes de septiembre de cada año.
- Reuniones bimestrales de coordinación, con la oferta Sename presente en el/los territorios.

Indicador: Plan de Trabajo anual de la red de infancia en torno al fortalecimiento del sistema local de Protección de derechos de la comuna.

Como se mencionó en un comienzo, existen una serie de problemas en estas definiciones, los cuales se expresan tanto en los objetivos propuestos por Sename como con los resultados esperados.

Los objetivos, por su parte, son en su gran mayoría objetivos de cobertura, y por lo tanto la definición de estos es deficiente para cumplir un rol estratégico. Muchos de ellos son más bien acciones a realizar por la OPD, como por ejemplo: Elaboración de una política local, incentivo a la participación de NNA, promoción del enfoque de derechos a nivel comunal, atención a casos de vulneración. Por lo tanto, el cumplimiento de dichos objetivos se tiene en un 100% en la medida que se cumpla con las acciones, es decir, se incentive de la alguna manera la participación, se elabore una política comunal, se

promueva el enfoque de derechos, etc. Y, en la práctica es lo que sucede, la OPD tiene un desempeño excepcional si se habla en términos de cumplimiento de objetivos.

En cuanto a los resultados esperados, estos buscan medir el cumplimiento de diversas acciones mínimas que se deben desarrollar para cumplir el objetivo, pero no aluden a la calidad de estas acciones, ni al impacto que estas generan. Por ejemplo, se solicita que se cuente con una red de infancia, pero no especifica acerca de la variedad de sus integrantes, ni de las acciones a realizar en la red, o la gestión de la misma. Dado que no se incluyen resultados que aludan a la calidad de las acciones, muchas veces lo que sucede en la práctica no es lo óptimo. En el caso de las redes comunales, la planificación de estas se basa en una programación en la que se propone qué integrante de la red deberá realizar una presentación para cada reunión mensual o bimensual, para la cual dicho integrante responsable de la presentación decide su tópico, pero no existe una planificación basada en desafíos comunes acordados; en muchas ocasiones la participación a las reuniones es muy baja por lo que la intersectorialidad existe más en la teoría que en la práctica; los protocolos de acción determinados en la red no se actualizan en el tiempo; y así, existen otras cosas que podrán mejorarse. Además, es difícil evaluar si realmente las acciones que realiza la OPD aportan al cumplimiento de su misión o no, pues solo se evalúan metas de cantidad y cumplimiento de las iniciativas que se mencionan en las bases técnicas, pero no existe una evaluación que permita asegurar que esas iniciativas sean pertinentes y generen el impacto deseado.

Esto sucede con muchos de los resultados esperados planteados por el Sename para cada objetivo. Dado que el rol de este organismo es proponer lineamientos que permitan orientar la labor de las OPD a nivel país, difícilmente estos pueden ser adecuados en cuanto a lo que la situación de vulneración de derechos de la comuna requiere, o en cuanto a las capacidades y recursos de cada OPD. Por lo tanto, existe una falta de correlación directa entre el cumplimiento de dichos objetivos y resultados, y el impacto que estos realmente puedan generar para lograr un fortalecimiento del sistema de protección, entendiendo este mediante los 6 pilares de acción que se sugieren en los objetivos específicos.

Este problema que existe en la manera en que la OPD está siendo gestionada, es decir, basada en el cumplimiento de bases técnicas que tienen muchas falencias, demuestra que existe una oportunidad de mejora. Pero, el problema de fondo que surge como **consecuencia** de estas deficiencias, tiene que ver con la imposibilidad que tiene la OPD para asegurar que está creando el valor público que supone. Pues, al no existir objetivos coherentes con la misión, y por lo tanto, una forma de medir el cumplimiento de los objetivos que dan

sentido a la OPD, es imposible saber en qué medida la OPD crea el valor público que desea. Es decir, en qué medida la OPD cumple con su misión, aporta al fortalecimiento del sistema local de protección de derechos.

Además, la extrema centralización que existe en planificación de la OPD, y la deficiente evaluación de su labor, son requisitos mínimos para el buen desarrollo de sistemas locales de protección de derechos de infancia, según lo presentado en el informe "Modelización de sistemas locales de infancia y factibilidad del modelo de gestión local del Sistema Integral de Garantías de Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes". En este informe se considera que se deben abordar al menos las siguientes dimensiones para que un sistema, las entidades que lo conforman y el sistema en su conjunto, sean efectivos y eficientes:

- **Institucionalidad:** a nivel local se refiere a todas las políticas públicas (planes, programas, actividades, etc.) instaladas en el territorio que abordan temas de infancia, y a toda la estructura municipal que las sostiene (actores, prácticas y organización administrativa dentro del municipio).
- **Descentralización:** factor que permite dar respuesta a las necesidades territoriales transfiriendo poder a gobiernos subnacionales que deben responder a las preferencias de la comunidad, cuyo desafío se centra en distinguir con claridad aquellas funciones que permanecen en el nivel central y las que asumen los niveles regional y local.
- **Intersectorialidad:** que busca la inclusividad en la intervención conjunta de los sectores involucrados en una política y programa, desde el diseño hasta la evaluación del mismo, y la mancomunidad, que se refiere a compartir recursos, responsabilidades, sistemas de información y acciones, entre otras variables.
- **Recursos financieros:** centrándose en la consistencia que debe haber entre planificación y los recursos necesarios para llevar a cabo la acciones, cuyo mal funcionamiento se debe en muchos casos a que los equipos encargados de la ejecución de las distintas actividades de un programa o política pública no tienen relación entre ellos y se preocupan solo de maximizar sus objetivos individuales.
- **Monitoreo y evaluación:** que se realiza con el objeto de hacer un seguimiento al desarrollo de las actividades programadas, medir los resultados de la gestión y optimizar sus procesos, a través del aprendizaje que resulta al comparar lo realizado con lo programado.

Como se menciona en dicho informe "a nivel mundial, uno de los aspectos que caracteriza a los sistemas integrales de garantía de derechos de la niñez y adolescencia, es la descentralización, transformándose en un desafío para el país". Es decir, siendo este uno de los ejes centrales que permiten que un sistema local de infancia se consolide, es pertinente que la OPD pueda lograr un grado de descentralización en relación al Sename que le permita mejorar su trabajo, aumentando su coherencia con el contexto comunal en el que se encuentra. Además, la evaluación y el monitoreo también es uno de los ejes mencionados, el cual no se está abordando de manera que permita entregar hallazgos para la comprensión del valor que agrega la OPD, ni para hacer posible una mejora continua en la entrega del servicio.

Dadas las múltiples funciones que debe realizar anualmente la OPD, y la baja cantidad de recursos con los que cuenta para esto: 15 trabajadores y \$182.198.364 anuales de presupuesto (Presupuesto y estadísticas OPD, 2018), esta tiene dificultades para abordar con el mismo énfasis y urgencia cada uno de los objetivos propuestos. Actualmente la oficina se dedica principalmente a satisfacer las demandas de NNA vulnerados en sus derechos, lo que se refleja en que el 60% (9 personas) de sus trabajadores pertenecen al área que atiende casos, mientras que solo un 20% (3 personas) se dedica a labores de promoción de derechos y articulación de la red local. Según las entrevistas realizadas a los trabajadores de la OPD, todos entienden por "fortalecimiento del sistema" al cumplimiento de todos los objetivos que el Sename propone, por lo tanto, este énfasis que existe para atender casos, implica que el área de gestión intersectorial no puede ser tan potente. Esta situación evidencia también las consecuencias que trae la deficiente gestión en el trabajo que la OPD desarrolla en la práctica.

En conversación con Alejandra Correa, coordinadora de la OPD, esta declara: "La dificultad y la crítica que se tiene con respecto a OPD, de que no hacemos nada porque no se ve el trabajo, es porque hay número de personas capacitadas, de acciones realizadas, y eso a veces lo superamos enormemente, pero es el impacto de esa acción lo que no se logra a veces, porque no hay una coherencia". Se menciona a modo de ejemplo de esta situación lo siguiente: "Por ejemplo, yo hago una capacitación a adultos, y cumplo porque lo único que se me pide en el marco lógico de Sename es que yo haga cierta cantidad de capacitaciones a adultos, pero no necesariamente son estos mismos adultos los que se relacionan con los niños que estamos tratando de que tengan participación infantil. Y lo que estamos tratando es que estos adultos generen soporte a estos niños para que sean líderes en participación infantil".

Si bien el problema existente tiene como principal causa que la OPD responde a Sename por el cumplimiento de acciones pre-establecidas, y este no entrega una pauta ideal a seguir para la OPD. También existe falta de conocimiento por parte de la coordinación de la oficina en relación a temas de gestión estratégica. Existen a su vez pocos recursos, y una alta cantidad de tareas operativas, que dificultan que la planificación pueda abordarse con una profundidad pertinente. Existe además, por parte la municipalidad y de otros actores del sistema, una desvalorización de las labores que realiza el área de gestión intersectorial, la cual está encargada de cumplir con 5 de los 6 objetivos para la OPD. Esto último fue detectado en entrevistas con el área en cuestión, y se debe a que no se entiende la importancia que tienen principalmente la promoción de los derechos y el trabajo con las redes de la comuna, valorizando mucho más la atención de casos; esta desvalorización de las labores del área se ve reflejada principalmente en que constantemente se les pide que participen en una serie de actividades municipales que no les competen. Este último punto es una evidencia de que existe un foco más reactivo que preventivo, pues se entiende como más importante la atención de casos a NNA que ya han sido vulnerados en sus derechos, siendo que es muy importante también el poder fortalecer un sistema generando las condiciones para que estos derechos no sean vulnerados.

Se decide entonces abordar como problema central para el presente trabajo, dar respuesta a la falta de planificación y deficiente gestión estratégica, es decir, una planificación y gestión orientada al cumplimiento de la misión, que permita a la OPD crear el valor público que esta supone, y que sea acorde al contexto de la Oficina de Peñalolén, tanto en relación a los factores internos de esta como en relación al contexto comunal.

2.2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

A raíz el problema planteado, es decir, las falencias presentes en la forma en que la OPD es gestionada estratégicamente , lo que desencadena en la imposibilidad de comprobar que la OPD está creando el valor público que supone debido a su deficiente medición de impacto; Y también debido a la importancia que tiene la descentralización, el monitoreo y evaluación, en las instituciones que conforman al sistema local de protección de derechos de infancia, se decide realizar un alineamiento estratégico para OPD de Peñalolén, el que supone orientar la gestión de la OPD al cumplimiento de su misión, mediante el diseño un cuadro de mando integral que permita no solo una mejor definición de objetivos y resultados a cumplir, sino una medición de resultados que tribute en mayor grado a generar resultados que sean un real aporte a la situación de vulneración de derechos de NNA de la comuna.

Si bien la escasez de recursos, tanto de personal como monetario, es una de las causas de muchos problemas que dificultan el funcionamiento de la OPD, existe una falta de visión estratégica, que permita enfocar el trabajo según objetivos que respondan al cumplimiento de su misión. Esto debido principalmente a que la carga operativa, que se ve reflejada principalmente en la atención de casos, dificulta el destinar recursos y tiempo a mejorar un sistema de evaluación. Esto, es un problema pues, la OPD tiene como misión agregar valor a la comunidad local, fortaleciendo el sistema que permite la protección de los derechos de NNA, pero es difícil asegurar que esto se está cumpliendo en la práctica.

Se realizará un análisis estratégico mediante entrevistas semi estructuradas a los trabajadores y trabajadoras de la OPD y revisión de documentos de la OPD, con el fin comprender el panorama interno y externo, posibilitando la detección de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Además de la definición de proceso de planificación y control de gestión actual que lleva a cabo la oficina.

Luego de esto, se realizará una propuesta de alineamiento estratégico, que implica un rediseño del proceso de planificación y control de gestión de la OPD, además de una propuesta de cuadro de mando integral con el fin de apoyar el rol que tiene la OPD en el fortalecimiento de la red de protección de derechos de infancia de la comuna.

Por último, se realizaran sugerencias que permitan facilitar una futura implementación de la herramienta desarrollada.

El presente trabajo tiene como hipótesis: "El implementar una herramienta de planificación estratégica para la OPD, permitirá que esta pueda mejorar sus procesos, herramientas e iniciativas continuamente, hasta lograr una mejora en la calidad de sus servicios". "El poder medir el impacto generado por la OPD permitirá que el valor público que esta supone sea validado, y pueda ser incrementado en la práctica mediante el desarrollo de procesos de mejora continua".

EL éxito de estas hipótesis depende no solo de la pertinencia de las herramientas, sino de un compromiso por parte de toda la organización para con su misión, teniendo en cuenta la importancia que tiene una visión estratégica y no solo operativa para el alineamiento y la mejora sustancial de su gestión.

Propuesta de valor

La planificación y gestión estratégica permite a una organización orientarse al cumplimiento de los objetivos estratégicos que esta declare, es decir, aquellos que responden fielmente al cumplimiento de su misión. Además, permite medir y evaluar el grado de cumplimiento de dichos objetivos, lo cual es importante para que la OPD no se mantenga estática en el tiempo, si no, inmersa en un proceso de constante mejora, entendiendo que su misión es su razón de ser, y por tanto, la operación debe ser lo más pertinente y orientada a cumplirla.

Una gestión que no es estratégica, se guía exclusivamente a través de mandatos organizacionales o políticos, y tiende a enfocarse en la entrega de servicios o productos. Este tipo de administración se enfoca en costos en lugar de enfocarse en valor, y se guía por lo que se debe hacer antes de el para qué se debe hacer. Entonces, la gestión actual de la OPD no es estratégica, no se orienta al valor público. Luego, la reorientación de la gestión de la OPD permitirá acercarla a la creación del valor declarado, el cual se comprende mediante la comprensión de las dimensiones ya mencionadas.

El presente trabajo aporta por un lado a la OPD con una herramienta de gestión estratégica, cuadro de mando integral (CMI), mediante su introducción a la organización y la elaboración de esta, utilizando como insumo el conocimiento de la herramienta y el tiempo dedicado para su elaboración. Este último punto es importante entendiendo que hoy en día la oficina se centra en el quehacer diario debido a la alta demanda que tienen, y por lo tanto, el tiempo es un recurso escaso, y será un aporte el hecho de que se pueda aportar a alinear estratégicamente la organización con un apoyo externo, que no implique el tiempo y esfuerzo de esta primera etapa. Por último, en un largo plazo, mediante la utilización del cuadro de mando, se podrá cuantificar el aporte que hace la OPD para mejorar la situación de vulneración de niños y niñas al menos en cuanto a lo que su alcance le permite, lo que facilitará una mejora continua de sus procesos e iniciativas, y a la larga, un aumento en la valoración que se tiene de la OPD a nivel municipal, y a nivel comunal.

Por lo tanto, el presente trabajo tiene como principales beneficiarios los niños y niñas de la comuna de Peñalolén, cuyos derechos podrán ser respetados en mayor medida, mientras instituciones como lo es la OPD en este caso, estén comprometidas con mejorar continuamente su desempeño, entendiendo que el fin último de su trabajo es mejorar la calidad de vida de estos NNA. Además, se beneficiará directamente a los trabajadores de OPD, facilitando la orientación de sus tareas y trabajo.

2.3. OBJETIVOS

Objetivo general

Propuesta de cuadro de mando integral para la OPD de Peñalolén, con el fin de fortalecer su rol en la consolidación del sistema local de protección de infancia.

Objetivos específicos

- 1) Realización de un análisis estratégico de la OPD.
- 2) Realización de un diagnóstico de la situación actual a partir del análisis estratégico, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; y principales problemas presentes en la gestión estratégica.
- 3) Formalización de un modelo de negocios y de declaraciones estratégicas en conjunto con la OPD de Peñalolén.
- 4) Elaboración de un mapa estratégico.
- 5) Elaboración de un cuadro de mando integral para la OPD de Peñalolén.
- 6) Elaboración de sugerencias de implementación y conclusiones.

2.4. ALCANCES

Se realizará una propuesta de cuadro de mando integral para la OPD de Peñalolén, que busca fortalecer su rol en la consolidación del sistema local de protección de infancia. Para la elaboración de este, se realizará un diagnóstico de la situación actual, con el fin de comprender el contexto en el cual se sitúa la oficina tanto interna como externamente. Luego, se formalizará el modelo de negocios de la OPD, las definiciones estratégicas de esta, y los objetivos estratégicos con los que debe cumplir en cuatro ámbitos (financiero, de aprendizaje, de proceso internos y de clientes), sumado a la definición de metas, iniciativas e indicadores que permitan medir el cumplimiento de los objetivos planteados.

Es importante considerar que los objetivos a formalizar para el CMI, deben responder a los objetivos propuestos por Sename puesto que la OPD existe en función del cumplimiento de estos, por lo que no se pretende ni es pertinente buscar una reorientación de la OPD, sino, se pretende en base a los objetivos actuales estructurar un CMI, que permita mejorar la declaración de objetivos, plantear resultados pertinentes, y poder medir estos con miras de generar una mejora continua.

No se abordará la implementación del cuadro de mando integral propuesto por falta de tiempo para la realización de un plan operativo detallado, pero se propondrán lineamientos generales para su implementación. Además, no se abordará la redefinición de una estructura organizacional, que también es un punto importante para abordar la estrategia, pues se cuenta con un escaso nivel de recursos humanos (15 personas), y no es el foco del trabajo.

III. MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual que se presenta a continuación pretende abordar los principales conceptos que permiten la comprensión del trabajo, además de componentes metodológicos a ser utilizados para el desarrollo de este.

3.1. CONVENCIÓN SOBRE LOS DERECHOS DEL NIÑO Y LA NIÑA (CDN)

La CDN es la base que respalda el quehacer de la OPD, como de toda institución que trabaja con el objetivo de promover, restituir y ejercer los derechos de niñas y niños. Esta convención fue aprobada el 20 de noviembre de 1989 por la Asamblea General de las Naciones Unidas, y es el tratado internacional que regula cuáles son los derechos de todos los seres humanos menores de 18 años de edad mediante un escrito de 54 artículos y dos protocolos facultativos. En este escrito se establece que todos los niños y niñas del mundo son importantes en igual medida, por lo tanto, todos los derechos establecidos en la Convención deben ser aplicados sin hacer distinción de raza, color, sexo, idioma, religión, posición económica, opiniones, creencias, etc. Esta convención cambió la perspectiva que se tenía sobre la infancia, pues niños y niñas ya no se consideran propiedad de sus padres ni beneficiarios indefensos de una obra de caridad; son seres humanos y los titulares de sus propios derechos

Esta ha sido ratificada por casi todos los países del mundo, lo que significa que estos están obligados a respetar los derechos que en ella se contienen y deben hacer todo lo posible para que los niños, niñas y los jóvenes los conozcan y los ejerzan. Chile, por su parte, ratificó la CDN el 14 de agosto de 1990, por lo tanto, esto implica aceptar someterse legalmente a las estipulaciones de la Convención, deber informar regularmente sobre sus avances al Comité de los Derechos del Niño, el que, a su vez, analiza y comenta estos informes y alienta a los Estados a que tomen medidas.

La CDN se rige por cuatro principios fundamentales: la **no discriminación**, el **interés superior** del niño, su **supervivencia, desarrollo y protección**, así como su **participación** en decisiones que les afecten. Es a partir de estos principios que surgen los diferentes derechos, los cuales se resumen por temáticas a continuación (UNICEF, 2014):

- **Identidad y familia:** derecho a la vida, al desarrollo, la participación y la protección; a tener un nombre y una nacionalidad; a saber quiénes

son los padres y a no ser separados de ellos; a que el Estado garantice a sus padres la posibilidad de cumplir con sus deberes y derechos; a crecer sanos, física, mental y espiritualmente; a que se respete su vida privada.

- **Expresarse libremente y al acceso a la información:** derecho a tener su propia cultura, idioma y religión; a pedir y difundir información necesaria que promueva su bienestar y desarrollo como personas; a que sus intereses sean lo primero a tener en cuenta en cada tema que les afecte, tanto en la escuela, como en los hospitales, ante los jueces, diputados, senadores u otras autoridades; a expresarse libremente, a ser escuchados y a que su opinión sea tomada en cuenta.
- **Protección contra el abuso y la discriminación:** derecho a no ser discriminados por el solo hecho de ser diferentes a los demás; a tener a quien recurrir en caso de que los maltraten o les hagan daño; a que no se les obligue a realizar trabajos peligrosos ni actividades que afecten o entorpezcan su salud, educación y desarrollo; a que nadie haga con su cuerpo cosas que no quieran.
- **Educación:** derecho a aprender todo aquello que desarrolle al máximo su personalidad y capacidades intelectuales, físicas y sociales; a recibir educación; a una enseñanza primaria gratuita y obligatoria para todos los niños; a tener acceso a la educación secundaria.
- **Una vida segura y sana:** derecho a tener una vida digna y plena, más aún si se tiene una discapacidad física o mental; a descansar, jugar y practicar deportes; a vivir en un medio ambiente sano y limpio y a disfrutar del contacto con la naturaleza; a participar activamente en la vida cultural de su comunidad, a través de la música, la pintura, el teatro, el cine o cualquier medio de expresión; a reunirse con amigos para pensar proyectos juntos o intercambiar ideas.
- **Niños impedidos y atención especial:** los niños impedidos tienen derecho a los servicios de rehabilitación, y a la educación y capacitación que los ayude a disfrutar de una vida plena y decorosa; el derecho a un trato especial en caso de privación de la libertad.

3.2. VALOR PÚBLICO

Debido a la importancia que se le otorga al concepto de valor público para dar sentido al trabajo, es que es necesario desarrollarlo.

Primero, es importante diferenciar ciertos términos como: administración y gestión pública. Se entiende por administración pública a todas las

instituciones y organismos públicos y privados que prestan servicios públicos y/o regulan los comportamientos e intereses de la sociedad, del mercado, como también del Estado. La gestión pública por su parte, se refiere a las acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los cuales se enmarcan dentro de políticas públicas establecidas. Entonces, la gestión pública es el elemento clave para que las instituciones públicas logren cumplir su rol, que tiene que ver con responder a las demandas y aspiraciones sociales. La gestión pública ha evolucionado en el tiempo, y pasó de entenderse únicamente como el cumplimiento de mandatos a una nueva gestión pública (NGP) que incorpora herramientas del sector privado llegando al modelo de gestión por resultados, que se refiere al vínculo formal entre la sociedad y el gobierno acordando alcanzar resultados concretos con acción del gobierno que influyen sobre la sociedad. La Nueva Gerencia Pública es una tendencia gerencial centrada en una eficiente administración de los recursos públicos, así como una gestión basada en el desempeño y logro de resultados. Aquí el concepto de valor público es fundamental pues el objetivo final de todas las organizaciones públicas radica en crear valor público por medio de su gestión, es decir, el valor público es el fin último de la gestión pública (García, 2015).

El valor es el grado de utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer necesidades o proporcionar bienestar. Por lo tanto, el concepto de valor es el resultado de la interpretación que hace el sujeto de la utilidad, deseo, importancia e interés del objeto. El valor público, se refiere entonces al valor creado por el Estado a través de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones; es determinado por las preferencias ciudadanas. Para que este valor público sea creado, existen tres fuentes: servicios, resultados y confianza (Kelly, Muers, 2002).

- **Servicios:** los ciudadanos se benefician del uso de servicios públicos, por lo que es muy importante la satisfacción del usuario para la generación de valor público, la cual va a depender de la pertinencia y calidad del servicio.
- **Impacto o resultados:** es uno de los elementos más reconocidos y destacados en las relaciones entre el gobierno y los ciudadanos. El impacto está fuertemente ligado al servicio que se entrega, pues para lograr el impacto y resultados deseados depende de la calidad del servicio. Pero, determinar el valor a través del impacto mediante mediciones objetivas es difícil; además, la causalidad entre un cierto impacto y el servicio proporcionado también es difícil de determinar. De todas formas, se pueden realizar acercamientos que permitan mejorar la medición del grado en que se logran o no resultados claves para impactar a la sociedad.

- **Confianza:** es también uno de los puntos importantes entre la relación de ciudadanos y el gobierno. Las personas deben confiar y legitimar los servicios públicos, ya que, aunque estos sean entregados efectivamente y produzcan impactos positivos, si no existe confianza en ellos, el valor público que estos crean se ve disminuido o destruido.

Entonces, el enfoque en el valor público brinda a la gerencia pública un enfoque estratégico que prioriza la respuesta a los ciudadanos y el mantenimiento de confianza y legitimidad a través de la buena entrega de productos o servicios. (Kelly y Muers, 2002).

Pero, ¿Cómo sabemos cuál es la propuesta de valor público que se intenta crear mediante las fuentes mencionadas?. Esta propuesta se entiende a través de 3 componentes: La misión, visión y mandato de la organización. Es en estas definiciones que se especifica el valor público que la organización busca producir para la sociedad e interesados. La misión, permite comprender el propósito a cumplir; la visión, permite comprender las aspiraciones a largo plazo que orientan a esta misión, es una imagen futura deseada de lo que quiere lograrse; el mandato, que orienta y condiciona estas declaraciones. Los mandatos pueden ser formales (requerimientos, leyes, ordenanzas, decretos, estatutos), o informales como expectativas principalmente.

El marco propuesto para una gerencia social estratégica requiere que los gerentes ejerzan las siguientes responsabilidades (Cepal, 2009):

1. Comunicar esta misión y visión continuamente, con el fin de fijarlas como el "norte" de la organización o iniciativa.
2. Involucrar a actores internos y externos en la especificación de la misión y visión de la organización o la iniciativa, interpretando los mandatos formales e informales e especificando los beneficios sociales que se espera producir, aclarando así el tipo de valor público que se espera crear.
3. Generar y fomentar compromisos con la misión y visión de la organización y capacidades para relacionar las decisiones y las actividades con los objetivos asociados.
4. Alinear la iniciativa o la organización con actividades estratégicamente encaminadas y enfocadas hacia la generación del valor público especificado en la visión y misión
5. Coordinar los recursos, los procesos y los actores de tal manera que se produzca efectiva y eficientemente el valor esperado.
6. Innovar con el fin de asegurar que los productos y/o servicios que son el fruto cotidiano del trabajo respondan efectivamente a la

generación del valor público esperado, introduciendo la flexibilidad necesaria para reorientar las actividades en la medida que se detecte que no se logran los beneficios esperados.

7. Definir estrategias para monitorear el avance hacia la producción de los beneficios esperados, y usar la información generada por el proceso de monitoreo para guiar la toma de decisiones relevantes.
8. Colaborar con actores externos cuyas acciones resultan clave al trabajo cotidiano y/o al logro de los beneficios esperados.

3.3. ESTRATEGIA

Se puede considerar a la estrategia como un concepto multidimensional que abarca todas las actividades críticas de una organización y le da un sentido de unidad, dirección y propósito, a la vez que facilita los cambios necesarios que su medio ambiente induce (Hax, Majluf, 1995).

Combinando diversas definiciones de estrategia, se propone una definición global:

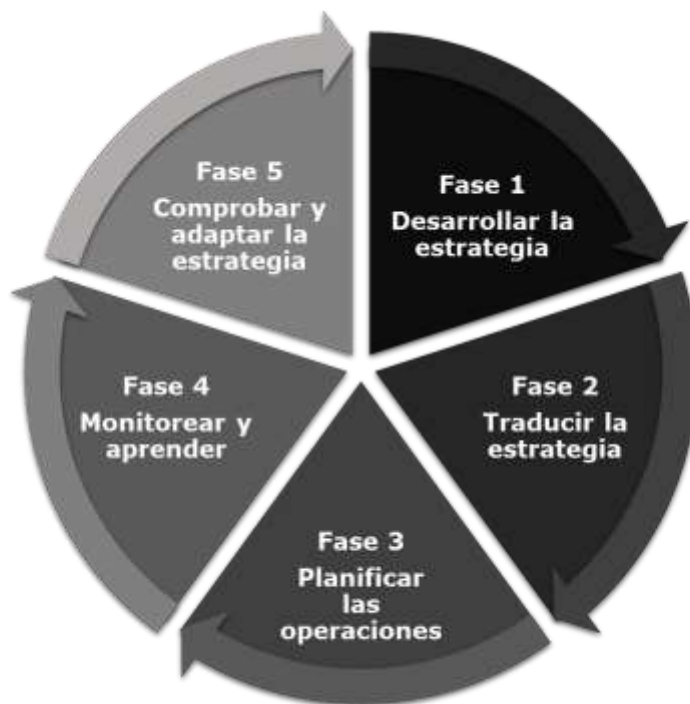
- 1) Es un patrón de decisiones coherente, unificador e integrativo.
- 2) Determina y revela el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades de asignación de recursos.
- 3) Selecciona los servicios o productos de la organización o aquellos que va a desarrollar a futuro.
- 4) Intenta lograr una forma de desarrollar la organización sosteniblemente a largo plazo, respondiendo adecuadamente ante las amenazas u oportunidades en el medio ambiente de la organización, y a las fortalezas y debilidades de la organización.
- 5) Abarca todos los niveles jerárquicos de las organizaciones (corporativo, de negocios y funcional).

Esta definición permite presentar uno de los conceptos bases que guían este trabajo, pues es mediante una estrategia que las organizaciones tanto públicas como privadas logran darle sentido y orientar toda su actividad. Y es necesario comprender este concepto para comprender posteriormente la metodología de cuadro de mando integral.

3.4. MODELO DE GESTIÓN DE CICLO CERRADO

Por sistema de gestión se entiende al conjunto integrado de procesos y herramientas que utiliza una empresa para desarrollar su estrategia, traducirla en acciones operacionales, y monitorear y mejorar la eficacia de ambas. Norton y Kaplan (2008), proponen un modelo de gestión que permite ejecutar efectivamente la estrategia de una organización, y por lo tanto, un alineamiento estratégico. Según mencionan los autores “la ejecución exitosa de la estrategia tiene dos reglas básicas: comprender el ciclo de gestión que vincula la estrategia con las operaciones, y saber qué herramientas aplicar para cada fase del ciclo”.

Figura 8. Modelo de gestión de ciclo cerrado



Fuente: “Como dominar el sistema de gestión”, Norton, Kaplan, 2008

Fase 1: Desarrollar la estrategia

El ciclo de gestión se inicia con la articulación de la estrategia de la empresa. Para esto, es necesaria la revisión y corrección de una estrategia ya existente, o la formulación de una completamente nueva. Antes de comenzar a desarrollar la estrategia que se llevará a cabo, es necesario definir ciertos conceptos que son primordiales para darle sentido a una organización, guiar las decisiones, y alinear las acciones de los trabajadores. Estas definiciones

son: misión visión valores y estrategia, las cuales luego se traducen en métricas de desempeño mediante el uso de CMI.

Misión: Define el propósito central de la organización, es decir, su razón de ser. Por lo tanto, también refleja la motivación de los trabajadores para ser parte de dicha organización. "Un acuerdo claro acerca de la misión, es una de las características fundamentales en el éxito de las instituciones sin fines de lucro" (Niven, 2004). Es una declaración breve, normalmente de una o dos frases, que define el porqué de la existencia de la organización, especialmente lo que ofrece a sus clientes

Valores: Son los principios que guían a la organización. Representan creencias que están arraigadas en la organización, y son demostrados día a día a través del comportamiento de los empleados. Es también una declaración de cómo se espera que los trabajadores se comporten y de qué comportamientos se deben evitar.

Visión: Provee una declaración de cómo pretende ser vista la organización en un futuro (5-15 años hacia el futuro). Estas contienen una declaración de la realidad deseada lo más específica y concisa posible, para proveer una base a la formulación de estrategias y objetivos. Busca traducir la misión en resultados significativos.

Luego, se debe responder a la pregunta: ¿Qué problemas clave enfrentamos en nuestra organización?. Para responder esta pregunta, es necesario analizar el escenario actual en el cual se encuentra la organización mediante un **análisis estratégico**. Esto implica realizar tanto un análisis externo como un análisis interno; finalizando con un análisis FODA, que permite concluir acerca de los resultados de los análisis ya realizados.

En relación al análisis estratégico, es necesario explicitar las metodologías a utilizar para realizarlo. En cuanto al análisis externo, este implica el desarrollo de un análisis PEST. Esta herramienta permite identificar factores que afectan positivamente o negativamente el desarrollo de una organización en cuatro áreas diferentes: político-legal, económico, socio-cultural y tecnológico.

- Políticos - legales: Factores relacionados con la regulación legislativa de un gobierno.
- Económicos: Factores de índole económica que afectan al mercado en su conjunto

- Socio-culturales: Configuración de los integrantes del mercado y su influencia en el entorno.
- Tecnológicos: Estado de desarrollo tecnológico y sus aportes en la actividad empresarial. Depende de su estado la cifra en gasto público en investigación, Preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, Grado de obsolescencia, Madurez de las tecnologías convencionales, Desarrollo de nuevos productos, Velocidad de transmisión de la tecnología.

Generalmente también se utiliza un análisis de 5 fuerzas de Porter, que permite analizar el nivel de competencia dentro del mercado en el que está inserto una organización, pero no se utiliza tal metodología debido a que no tiene sentido aplicarla en un contexto de una organización pública, que no busca competir en un mercado, sino que pretende lograr la colaboración en un sistema (de instituciones, programas, leyes, políticas, etc.), cuyo fin es promover, proteger y ejercitar los derechos de niños y niñas.

En cuanto al análisis interno, se utiliza la metodología propuesta por Norton y Kaplan (2008), de un modelo de gestión de ciclo cerrado. Este análisis se puede realizar mediante la detección de recursos tanto tangibles como intangibles que posee la organización, y la detección de capacidades.

- **Los Recursos tangibles**, son recursos físicos como la maquinaria y otros que se pueden tocar y ver, y también se consideran a los recursos financieros como el dinero o derechos de cobro.
- **Los Recursos intangibles**, son recursos no materiales como por ejemplo; el valor de: marcas, patentes, reputación, tecnología, conocimientos, experiencia y/o motivación del personal. El valor intangible es muy difícil de medir.
- **Las Capacidades**, son bienes intangibles porque están ligadas al capital humano. Es la forma en que el conjunto de la organización se articula para desarrollar adecuadamente una actividad. Es importante tener en cuenta que las capacidades solo existen en la medida que las habilidades individuales colaboran entre sí y se unen para resolver conflictos o llevar a cabo una actividad. En síntesis se puede decir que las capacidades son de carácter colectivo no individual, las capacidades individuales son solo recursos.

Por último, es necesario comprender que la formulación de una estrategia proviene de un conocimiento profundo de la organización. Una herramienta útil para analizar a la organización es mediante la detección de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) (Niven, 2003). Esta

metodología es reconocida por su simpleza y utilidad. Entonces, para realizar este análisis es necesario responder a las siguientes preguntas:

- Cuáles son las fortalezas de la organización?
- Cuáles son las debilidades de la organización?
- Qué amenazas enfrentamos que pueden poner en peligro el logro de la misión?
- Que oportunidades se presentan que facilitan al logro de la misión?

En cuanto a fortalezas y debilidades, representan factores internos de la organización como: competencias de los empleados, estructura organizacional, servicio al cliente, reputación, recursos, tecnología, comunicación, cultura, valores, etc.

En cuanto a las oportunidades y amenazas, son considerados factores externos que afectan a la organización como: cambios en las necesidades de los clientes, cambios demográficos, alteraciones económicas, competencia, cambios legales y tecnológicos.

Por último, se distinguen los **factores críticos de éxito**, es decir, aquellos puntos clave que aseguran y permiten que la organización tenga un desempeño exitoso, y que sin su presencia, este sería extremadamente difícil o imposible.

Finalmente, se debe abordar la formulación de la estrategia en sí, es decir, el enunciado que describe la estrategia. En este paso, los directivos deciden sobre el curso de acción. La estrategia debe responder, de alguna forma, a las siguientes preguntas: ¿Qué clientes o mercados serán nuestros objetivos?, ¿Cuál es nuestra propuesta de valor?, ¿Qué procesos clave nos proporcionan el cumplimiento de nuestra propuesta?, ¿Qué capacidades de capital humano se necesitan para destacar en los procesos clave?, ¿Cuáles son los facilitadores tecnológicos de la estrategia?, ¿Cuáles son los facilitadores organizacionales necesarios para la estrategia?.

Es importante tener en cuenta que la formulación de la estrategia ayuda a traer a la realidad a la misión, visión y valores, pero ella sola no logra transformar a la organización. Solamente a través de la ejecución de la estrategia se pueden lograr resultados. El cuadro de mando integral provee el marco para traducir la estrategia en acciones y resultados, mediante el desarrollo de objetivos y mediciones de desempeño en 4 perspectivas.

Fase 2: Traducir la estrategia

Una vez formulada la estrategia, es necesario traducirla en objetivos y medidas que puedan comunicarse claramente a todas las unidades y a todos los empleados. El **mapa estratégico** proporciona una potente herramienta para visualizar la estrategia como una cadena de relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos. La cadena comienza con los objetivos financieros de la empresa a largo plazo y después los vincula con los objetivos de fidelidad de los clientes y las propuestas de valor de la empresa. A partir de ahí, vincula los objetivos relacionados con los procesos críticos y, por último, con el personal, la tecnología y el clima y la cultura organizacional que se requieren para ejecutar la estrategia con éxito. Normalmente, una gran empresa creará un mapa general de estrategia corporativa y después lo vinculará con los mapas de estrategia de cada una de sus unidades operativas y funcionales.

Cuando se ha desarrollado el mapa de estrategia, se vincula a otra herramienta: **cuadro de mando integral**, con las métricas y los objetivos de desempeño de cada objetivo estratégico. Esto pues, si no se mide el progreso hacia un objetivo, no se podrá gestionar y mejorar. Las métricas de los cuadros de mando integrales permiten a los ejecutivos tomar mejores decisiones sobre la estrategia y evaluar de manera cuantitativa su ejecución.

Un tercer paso de la Fase 2 incluye la identificación y la autorización de recursos de una cartera de iniciativas estratégicas destinadas a ayudar a lograr los objetivos de la estrategia. Una iniciativa estratégica es un proyecto y programa discrecional, de duración limitada, diseñado para cerrar una brecha en el desempeño.

Fase 3: Planificar las operaciones

Con los indicadores, objetivos e iniciativas estratégicas desarrolladas, la organización debe desarrollar un plan operacional que establece las acciones que lograrán los objetivos estratégicos. Esta fase comienza con la fijación de prioridades para los proyectos de mejora de procesos, seguida por la preparación de un plan detallado de ventas, un plan de capacidad de recursos, y presupuestos operacionales y de capital.

Fase 4: Monitorear y aprender

A medida que las empresas implementan sus planes estratégicos y operacionales, necesitan sostener tres tipos de reuniones para monitorear sus resultados y aprender de ellos. Primero, los ejecutivos deben convocar reuniones para evaluar el desempeño de los departamentos operacionales y las funciones de negocios, y para abordar problemas que han surgido o que persisten. También deben sostener reuniones de gestión de la estrategia para revisar los indicadores e iniciativas de desempeño del cuadro de mando integral para evaluar el progreso e identificar las barreras para la ejecución de la estrategia.

Fase 5: Comprobar y adaptar la estrategia

Es necesario ir mejorando y adaptando la formulación de la estrategia en el tiempo, en la medida en que esta sea obsoleta o contenga errores en sus definiciones. Este proceso cierra el ciclo del sistema de gestión. El proceso de testear y adaptar la estrategia introduce las siguientes tareas: un análisis financiero según el enfoque deseado, análisis estadísticos de correlación entre los indicadores de desempeño de la estrategia y una reflexión de nuevas opciones estratégicas.

3.5. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

Orígen del CMI

El cuadro de mando integral fue desarrollado por Robert Kaplan (profesor de contabilidad de Harvard) y David Norton, un consultor de Boston. En 1990, guiaron un estudio para explorar nuevos métodos de medición de desempeño en las organizaciones. El enfoque del estudio recaía en la creencia de que las medidas de desempeño financieras eran insuficientes para las empresas de la época, en que se le daba mucha importancia a los indicadores financieros. Se evaluó a una docena de empresas en muchas perspectivas para poder definir cuáles de ellas eran relevantes en la creación de valor. Finalmente, el resultado fue el "cuadro de mando integral" (Niven, 2003).

¿Qué es?

El Cuadro de mando integral es un conjunto cuidadosamente seleccionado de: objetivos, medidas de desempeño, metas y planes de acción, que derivan de la estrategia de una organización. Estas definiciones se desarrollan en cuatro

categorías: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos y, aprendizaje y crecimiento. El CMI es una herramienta para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión y visión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de las personas en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Es un sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización (Norton, Kaplan, 1996). Se puede resumir el CMI como: sistema de medición; sistema de gestión estratégica; herramienta de comunicación.

Sistema de medición: EL CMI propone una serie de métricas derivadas de la estrategia que permiten evaluar el desempeño de la organización. Antiguamente, los cuadros de mando utilizaban solo indicadores financieros, que permiten ver cómo ocurrieron las cosas en el pasado, mientras que el CMI incorpora indicadores en nuevas perspectivas que permiten adelantarse a los resultados financieros futuros.

Sistema de gestión estratégica: El CMI es una traducción de la estrategia en objetivos, indicadores, metas e iniciativas en cada una de las cuatro perspectivas. El solo hecho de realizarse una traducción de la visión y la estrategia, fuerza a los directivos a aclarar estas definiciones que muchas veces son vagas, en las que se utilizan frases como "servicio superior", "clientes objetivo"; y la traducción de esta estrategia en objetivos específicos permite una mejor comprensión de lo que significan estas frases poco comprensibles de la estrategia, pudiendo significar "servicio superior" una respuesta a los clientes en 24 horas. Este nuevo lenguaje sirve para guiar a la organización y a sus empleados hacia la dirección deseada.

Para ser implementada esta estrategia debe ser entendida en cada nivel de la organización, por lo tanto, para cada nivel se debe traducir en tareas diarias, que permitan que todos sepan cómo están creando valor, y cómo están aportando al cumplimiento de la estrategia.

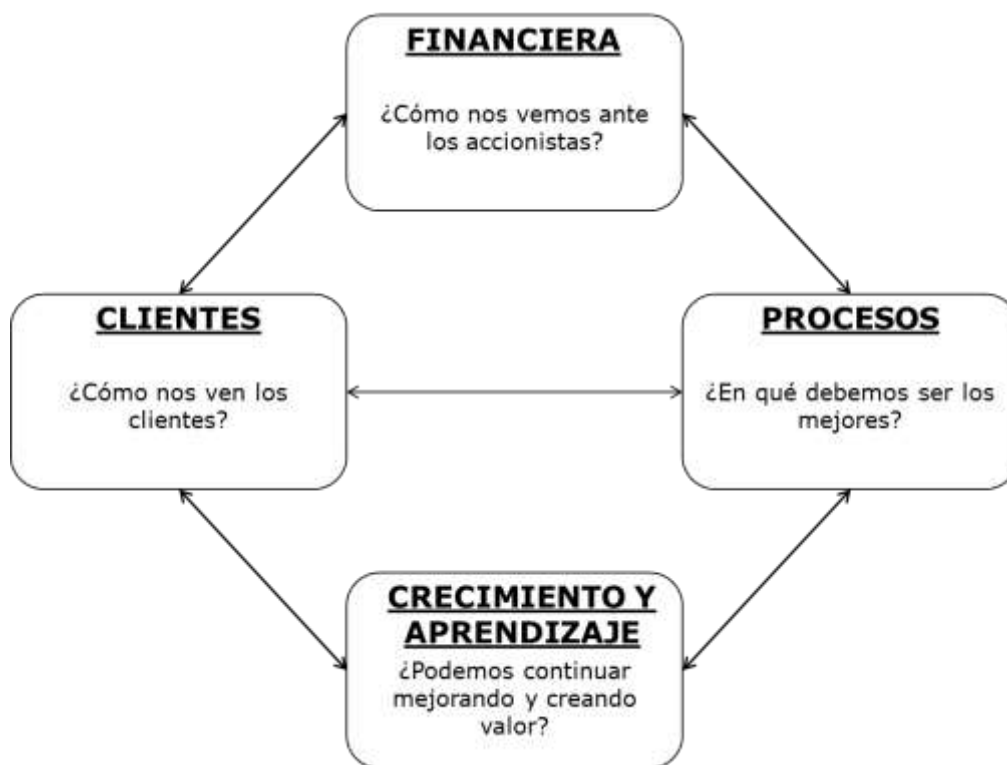
Además, permite una mejor asignación de recursos, pues, a partir de los planes de acción que se derivan de la estrategia, se puede desarrollar una mejor planificación financiera.

Por último, facilita una mejora continua de la organización a través del análisis de los resultados de los indicadores, que cuando son mirados integralmente, representan cómo se está articulando la estrategia y permiten el cuestionamiento de si se está logrando o lo deseado.

Herramienta de comunicación: El CMI, al presentar claramente los objetivos estratégicos, las metas, los indicadores, y planes de acción, es una potente herramienta de comunicación. Permite explicar la estrategia en

términos específicos, a todos los niveles organizaciones, a todos los empleados, por lo tanto.

Figura 9. Cuadro de mando integral



Fuente: Norton, Kaplan, 1996

Dado que el cuadro de mando integral fue creado para el sector privado, sus autores debieron adaptar su estructura y la definición de sus perspectivas para que este fuera aplicable al sector público. A partir de esta adaptación, surgen propuestas para el sector público por parte de otros autores, de los cuales destacan Paul Niven, y Eunice Bastidas y Vicente Feliu.

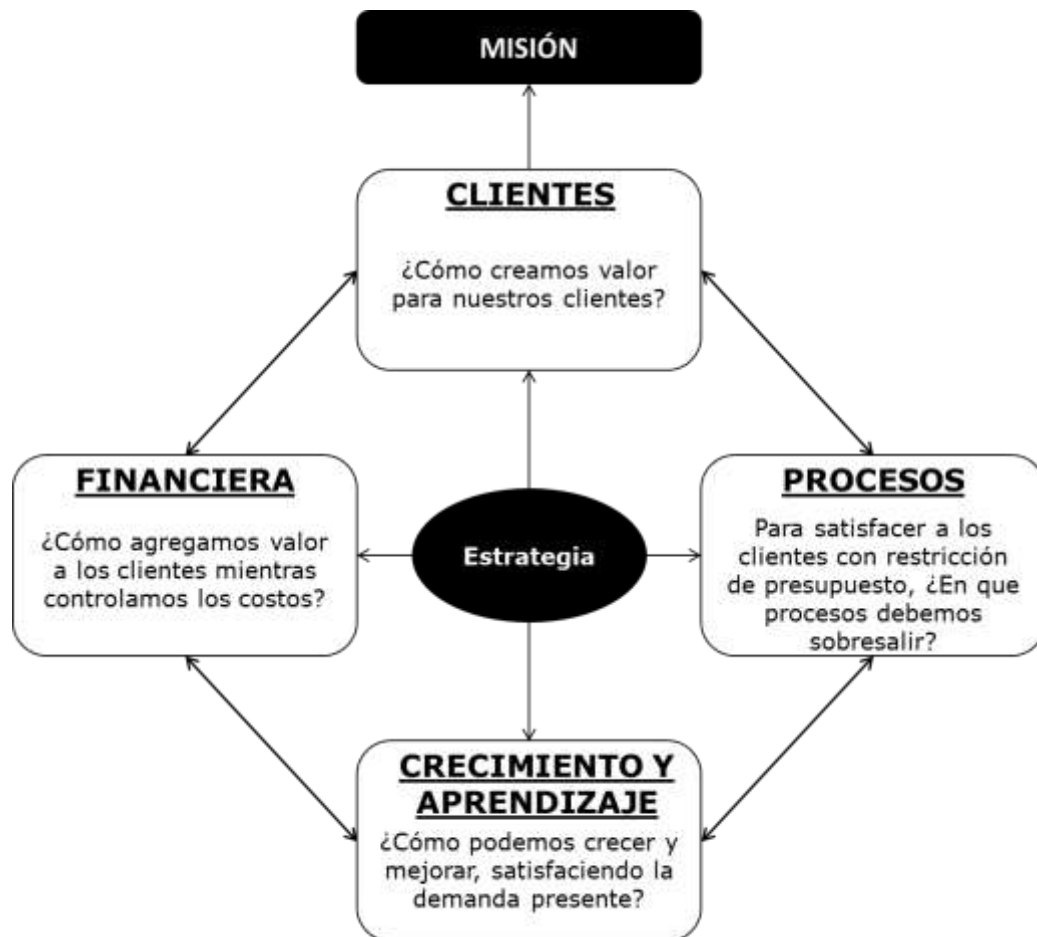
Debido a que para el trabajo en cuestión es pertinente desarrollar la metodología de cuadro de mando integral adaptado a organizaciones públicas, es que se detalla dicha metodología a continuación, utilizando como referencia la metodología propuesta por Paul Niven. Esta última es pertinente debido a que mantiene las 4 perspectivas propuestas inicialmente por Kaplan y Norton, pero reorientando su definición y las relaciones entre estas; y, dado que la OPD actualmente no cuenta con un sistema de planificación estratégica, se sugiere utilizar uno que comience con estas 4 perspectivas bases, antes que

utilizar una metodología como la propuesta por los demás autores para el sector público que añaden más perspectivas como: perspectiva medioambiental, perspectiva de costos, perspectiva de comunidad, etc.

3.6. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL SECTOR PÚBLICO

Los cambios principales que surgen tras la adaptación del CMI al sector público tienen que ver con la perspectiva financiera, que es un fin en sí mismo para las organizaciones lucrativas, mientras que es una restricción para las no lucrativas, pues deben limitar sus gastos a las cantidades presupuestadas. Niven (2003) presenta un modelo de CMI en el cual el elemento innovador reside en el posicionamiento de la Misión en la cúspide del CMI, manteniendo la Estrategia en el centro de todo el proceso.

Figura 10. Cuadro de mando integral para organizaciones sin fines de lucro



Fuente: Niven (2003)

Perspectiva de misión: Se enfoca en definir cuál será la principal misión y razón de ser de la organización

Perspectiva cliente: Se enfoca en definir quiénes son los clientes y/o usuarios. Permite equiparar indicadores clave acerca de las preocupaciones de los clientes que permiten medir el nivel de satisfacción de estos, que en general pueden ser: tiempo, calidad, desempeño, servicio y costo. También, permite identificar y medir de la propuesta de valor añadido que se entregará a los diferentes segmentos.

Perspectiva de procesos internos: Se enfoca en definir cuáles son los procesos en los cuales se debe sobresalir para poder entregar un buen servicio a los clientes. Las mediciones internas para el CMI deben emanar de los procesos de negocios que tienen el mayor impacto en la satisfacción del cliente: factores que afectan los tiempos de ciclo, la calidad, las habilidades de los empleados y la productividad, por ejemplo

Perspectiva financiera: Se debe definir qué factores críticos existen en relación a las finanzas de la organización. Este punto se diferencia mucho en el sector con fines de lucro y sin fines de lucro, pues en el primero se busca aumentar rentabilidad, crecimiento y valor para los accionistas, mientras que en organizaciones sin fines de lucro en las cuales el presupuesto es más bien una restricción, se busca poder cumplir con el presupuesto o disminuir costos, generalmente. Se busca asegurar que se logren resultados de forma eficiente.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Se definen cuáles son las habilidades necesarias para el trabajo, con el fin de que los trabajadores las adquieran. Además se preocupa de que el clima organizacional sea adecuado, y que los empleados cuenten con las herramientas necesarias para responder a los clientes. Tiene que ver con la capacidad de una empresa para innovar, mejorar y aprender, lo que se vincula directamente con el valor de ésta.

3.7. MAPA ESTRATÉGICO

Los mapas estratégicos son herramientas que proporcionan una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describirla; son una descripción gráfica de la estrategia. El objetivo del Cuadro de mando integral (CMI) es dotar a las organizaciones de las métricas (valores numéricos) para medir su éxito, pero dado que no se puede controlar lo que no se puede medir, y no se puede medir lo que no se puede describir, es necesario el mapa estratégico. Este sirve para describir la estrategia de una

organización y proporcionar un marco para ilustrar de qué modo la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

El concepto de los mapas estratégicos fue desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton, y plasmado en el libro "Mapas estratégicos" en 2004, pero el concepto fue introducido previamente por ellos mismos en el libro *Balanced Scorecard* (Cuadro de Mando Integral), y permite representar las relaciones causa-efecto entre indicadores y su vinculación con la estrategia. Los mapas estratégicos se diseñan bajo una arquitectura específica de causa y efecto, y sirven para ilustrar cómo interactúan las cuatro perspectivas del CMI. Para el caso de un mapa estratégico en el sector público, se utiliza como referencia el texto desarrollado por Paul Niven "Balanced Scorecard step by step for government and non profit agencies" (2003) , en el cual las relaciones causa y efecto de las cuatro perspectivas estratégicas siguen la siguiente estructura:

Primero, se encuentra el aprendizaje y crecimiento de los empleados, pues es a través de un ambiente laboral adecuado, con empleados capacitados que se puede lograr la misión y desarrollar los procesos internos. Por su parte, los procesos internos claves deben ser adecuados para proporcionar satisfacción a los clientes y buen servicio. Por último, clientes satisfechos y buen desempeño en cuanto al servicio permite el logro de una misión, que se centra en crear valor para estos. Paralelamente a los clientes, es necesario lograr un buen el desempeño financiero, pues es el que da soporte a todo los resultados con los clientes.

Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y de una estrategia focalizada e internamente consistente. En síntesis, el mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar todos los objetivos de la empresa e identifica las capacidades específicas relacionadas con los activos intangibles de la organización (capital humano, de información y organizacional) para obtener un desempeño excepcional. Los mapas estratégicos son excelentes herramientas de comunicación, ya que permiten que todos los empleados comprendan la estrategia y la traduzcan en acciones específicas para contribuir al éxito de la empresa. A continuación, se presenta un esquema de mapa estratégico de un teatro público, en el cual para cada perspectiva, se muestran los objetivos planteados y las relaciones de causa y efecto entre ellos. En el ejemplo, la perspectiva financiera se sitúa en la base pues, aunque se utiliza la metodología de Niven, esta es flexible para poder responder a la estructura causal de la organización.

Figura 11. Mapa estratégico



Fuente: Niven (2003)

Como se mencionó, este mapa aportará a la OPD otorgándole una estructura de causa y efecto a sus objetivos, que permitan comprender el proceso mediante el cual crea valor, que actualmente no es claro. Además, permitirá una mejor comunicación de la estrategia a abordar, para que todos los trabajadores manejen los ejes estratégicos que guiarán sus labores, pues es algo que actualmente no está claro.

3.8. MODELO DE NEGOCIOS

Un modelo de negocios describe las bases sobre las cuales una organización crea, proporciona y capta valor (Osterwalder, Yves, 2010). Por lo tanto, toda organización, ya sea con o sin fines de lucro, tiene un modelo de negocios, es decir, una estrategia para crear, proporcionar y capta valor.

Se utiliza como principal referencia el modelo canvas de Osterwalder e Yves, que describe un modelo de negocios dividiéndolo en 9 módulos, de los cuales se utilizan los siguientes 8: segmento de clientes, propuesta de valor, canales, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave, estructura de costos y estructura de ingresos. Además se incorporan 4 módulos que provienen de la

metodología de modelos de negocios sociales de Ginés Haro: beneficiarios, problema, solución y ventaja diferencial.

- **Segmentos de clientes:** se describen los grupos de clientes, es decir, aquellas instituciones, grupos o personas que financian a la organización en cuestión, a quienes le rinde cuentas, y cuyos intereses son clave para orientar los objetivos estratégicos de esta.
- **Segmento de beneficiarios:** se describen los grupos de beneficiarios, es decir, aquel segmento de personas a quienes la oficina destina sus servicios, quienes son la razón de ser de esta para el caso de organizaciones con fines sociales.
- **Problema:** se declara el principal problema al que se dará solución.
- **Solución:** se declara la solución al problema planteado, que entregará la propuesta de valor a los beneficiarios.
- **Propuesta de valor:** se describe cómo la organización soluciona problemas de los clientes y satisface sus necesidades mediante una propuesta específica. Una propuesta de valor crea valor para un segmento gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento. Es más específica que la solución, pues entrega características que son propias de la organización, mientras que la solución puede ser una propuesta más general.
- **Ventaja Diferencial:** se describe aquello que hace que el proyecto en cuestión sea único y difícil de igualar.
- **Canales:** las propuestas de valor llegan a los clientes mediante canales de comunicación, distribución y venta, los cuales deben ser identificados en este segmento. Establecen el contacto entre la organización y los clientes.
- **Recursos clave:** se describen los activos más importantes para que el modelo de negocios resulte. Estos recursos pueden ser físicos, económicos, humanos o intelectuales.
- **Actividades clave:** se describen las acciones más importantes que debe realizar la organización para ser exitosa en cuanto a su propósito.
- **Asociaciones clave:** se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de la organización. Estas relaciones dependen de la naturaleza de las organizaciones, y las motivaciones que existen para generar la alianza, pudiendo ser con competidores, proveedores, colaboradores, etc.
- **Estructura de costos:** se describen los principales costos que implica la puesta en marcha del modelo de negocios. Tanto la creación y la

entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes tiene un costo.

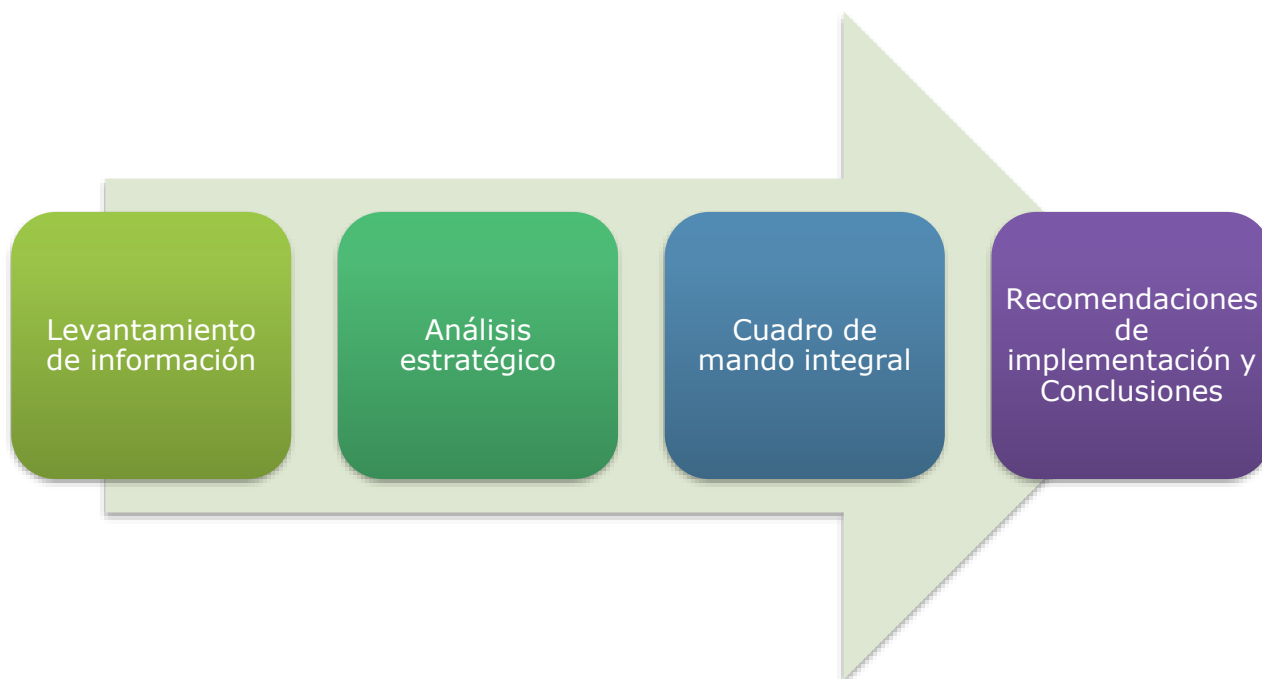
- **Fuentes de ingresos:** describe las fuentes mediante las cuales la organización obtiene ingresos.

Debido a que la OPD de Peñalolén no tiene la estructura de su modelo de negocios definida, se realiza uno en base al modelo de negocios implícito mediante el cual se capta, entrega y crea valor público para sus clientes, utilizando la herramienta de modelo canvas. Pues como se mencionó, toda organización tiene un modelo de negocios, pero muchas veces este no ha sido definido de manera concreta, pero todos los módulos del modelo canvas, funcionan de alguna forma en la práctica; y, explicitar este modelo de negocios, facilita la comprensión y comunicación de este a toda la organización. El modelo de negocios es un anteproyecto para la definición de la estrategia, pues define los elementos esenciales del funcionamiento de la organización, según los autores del modelo canvas.

IV. METODOLOGÍA

Para realizar el alineamiento estratégico de la OPD de Peñalolén, se propone la utilización de la herramienta de gestión estratégica: Cuadro de mando integral (CMI) como elemento central para el alineamiento. Para el desarrollo del CMI, se divide el trabajo en diferentes etapas presentadas en la figura 12. El proceso a llevar a cabo se basa en la propuesta de modelo de gestión de ciclo cerrado, realizado por Robert S. Kaplan y David P. Norton (2008) en el texto "Cómo dominar el sistema de gestión", cuyo desarrollo apunta a la disminución de las brechas entre la estrategia y las operaciones. Este proceso se desarrolla enmarcado en los alcances propuestos para el trabajo.

Figura 12. Metodología



Fuente: Elaboración propia

4.1. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

En una primera fase, se realiza un trabajo exploratorio en el cual se recopila información necesaria para caracterizar a la OPD, el cual es presentado en la sección de antecedentes generales. Se presenta a la oficina describiendo sus lineamientos estratégicos (misión, visión, objetivos), sus productos y servicios, clientes y usuarios, estructura organizacional, dimensionamiento,

ventajas competitivas, marco institucional, desempeño organizacional, presupuesto, y algunas estadísticas operativas; a grandes rasgos se describe tanto la estrategia como el modelo de negocios de la OPD. Para esto, se utilizan como fuentes de información: el informe de gestión y sistematización anual de OPD (2015-2018) el cual contiene información acerca de la gestión y el presupuesto; documentos internos que resumen la estructura organizacional; el documento de bases técnicas de las OPD el cual detalla ítems que son transversales a todas las OPD como los usuarios; el documento de presupuesto y estadísticas de la OPD (2013-2018); además, se obtiene información en base a entrevistas semi-estructuradas realizadas principalmente a Alejandra Correa, coordinadora de la OPD; y por último, se obtienen datos acerca del marco institucional mediante bibliografía online detallada en la sección en cuestión, al igual que toda la bibliografía.

Luego de esta primera caracterización general de la OPD de Peñalolén, y de la realización de entrevistas semi-estructuradas al área de coordinación, se detecta el problema de desalineamiento, el cual se acuerda abordar como trabajo de memoria.

4.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En esta fase, se identifican las problemáticas que generan brechas entre las declaraciones estratégicas de la OPD y su real funcionamiento. Luego, a partir de la comprensión de la situación actual, se desarrollan las declaraciones estratégicas.

1. Análisis del medio externo

Para comprender el macroentorno en el cual se sitúa la organización, se utiliza la metodología de análisis PEST, que se basa en la identificación de factores externos a la organización que afectan su funcionamiento, los cuales se clasifican en 4 dimensiones: Política-legal, económica, socio-cultural y tecnológica. Este análisis es relevante para comprender los espacios de oportunidad que tiene la OPD para mejorar y desempeñar su acción, y a su vez, las limitaciones que existen en el entorno en que se desenvuelve que representan posibles amenazas para su desarrollo. Para esto, se realiza un levantamiento de información en base a bibliografía virtual principalmente detallada en la sección en cuestión; por otro lado, se realizan entrevistas semiestructuradas al personal de la OPD; y, por último se realiza una encuesta a los trabajadores de la oficina en la cual se pregunta directamente acerca de las oportunidades y amenazas.

2. Análisis del medio interno

Para conocer el funcionamiento interno de la OPD, se propone el análisis de los recursos (tangibles e intangibles) y capacidades, para la detección de competencias centrales que destaquen dentro de la OPD. Para recopilar información acerca de los recursos tangibles, se utiliza como fuente el documento de prórroga que realiza la OPD a Sename cada 1,5 años, en el que se detallan los materiales, infraestructura, financiamiento y personal. En cuanto a los recursos intangibles y capacidades se recopila información mediante entrevistas semiestructuradas al área de coordinación y gestión intersectorial, como también una encuesta dirigida a todos los trabajadores de la OPD, detallada en Anexos.

3. Análisis FODA y factores críticos

Se procede a la consolidación de la información ya recopilada a través de la identificación de fortalezas y debilidades, basadas en el análisis interno, y de oportunidades y amenazas, basadas en el análisis externo. Se identifican los principales factores de éxito, es decir, aquellos puntos clave que aseguran el éxito y buen desempeño de la organización, y que sin su presencia es casi imposible que este se logre, mediante una encuesta realizada a los trabajadores de la OPD. Este apartado tiene como fin describir aquellos puntos relevantes a considerar para una planificación estratégica, tanto en relación a lo que la OPD debe mejorar y potenciar, hacia donde tiene oportunidades para desarrollarse y donde tiene amenazas que podrían afectar su desempeño, y por último, aquellos factores que son cruciales, y deben ser bien ejecutados para asegurar un buen desarrollo de la oficina.

4.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Con todo el material recopilado, se realiza la planificación estratégica en base a una propuesta de cuadro de mando integral, utilizando la metodología propuesta por Niven. Esto implica el desarrollo de 5 etapas detalladas a continuación.

1. Modelo de negocios

Se elabora un modelo de negocios basado en la metodología de modelo canvas, que permite describir la forma en que la OPD crea, capta y entrega

valor a sus clientes y beneficiarios. Esto mediante la definición de 12 módulos: problema a resolver, solución, propuesta de valor, segmento de clientes, segmento de beneficiarios, asociaciones clave, actividades clave, recursos clave, canales, estructura de ingresos y estructura de costos. Este modelo se utiliza para poder representar visualmente el modelo de negocios con el cual la OPD funciona actualmente, y que existe de manera implícita. Para recopilar esta información se utiliza como fuentes: el documento de bases técnicas de la OPD en el cual se explicitan los puntos relacionados con los beneficiarios que serían los niños y niñas que cumplen con ciertas características además de algunas nociones acerca de los demás puntos, pero dado que estos se presentan de manera generalizada para todas las OPD, es mediante una entrevista semi-estructurada a Alejandra Correa, coordinadora de la OPD que se consolida la información en relación a la propuesta de valor, asociaciones clave, actividades clave, recursos clave, relaciones con los clientes, canales; por último, la estructura de costos e ingresos se obtiene del informe de gestión y sistematización de la OPD (2015-2018), en el cual se detallan los ítems de costos, especificando la fuente de los ingresos que sostiene dichos costos.

2. Formalización de la estrategia

Se formalizan las principales definiciones estratégicas como: visión, misión y valores, y se elaboran objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas que considera el cuadro de mando integral (financiera, clientes, procesos internos, crecimiento y aprendizaje). Además se incorpora una quinta perspectiva, la perspectiva de la misión, para luego poder proponer indicadores y metas que faciliten la medición y evaluación de su cumplimiento de manera más directa. Para esto, se trabaja principalmente con la dirección de la OPD, mediante entrevistas que permiten detectar el norte que se desea darle a la oficina, pero también se utiliza como fuente de información el análisis estratégico, que refleja sus principales problemas y virtudes, y representa una guía para orientar la estrategia, sobre todo en relación a aquellos puntos a mejorar que no son considerados hoy en día.

3. Mapa estratégico

Se elabora un mapa estratégico, herramienta que permite describir la estrategia y mostrar visualmente de qué forma se relacionan los recursos con los procesos de creación de valor. Para esto, se elabora un lienzo que exhibe los objetivos estratégicos y las relaciones de causa y efecto entre estos. Estas relaciones se determinan gracias a toda la información ya recopilada acerca del funcionamiento de la OPD.

4. Indicadores, metas e iniciativas

Se definen indicadores que permitan monitorear el cumplimiento de los objetivos específicos; metas que ayuden a definir criterios de éxito para el cumplimiento de dichos objetivos, de manera clara y cuantificable; e iniciativas que permitan traducir los objetivos ya definidos en tareas concretas. Estas definiciones se plantean de manera que sean coherentes con los mecanismos actuales de control de gestión, es decir, sin incorporar métodos que se escapen del manejo de los y las trabajadoras de la OPD, y metas que vayan de la mano con sus estándares actuales y que sean posibles pero a la vez sean desafiantes. Se tiene como base el informe de gestión y sistematización (2015-2018) de la OPD, además de las encuestas de satisfacción que realizan tanto el área de protección como de gestión intersectorial a sus beneficiarios, expuestas en anexos.

4.4. RECOMENDACIONES DE IMPLEMENTACIÓN Y CONCLUSIONES

Se finaliza con sugerencias de implementación que permitan un efectivo alineamiento estratégico, puesto que si bien el plan aporta a definir dicho alineamiento también es necesaria la realización de acciones concretas a través de un plan operativo, que lleven la planificación a la práctica. Las recomendaciones se basan en dos metodologías, por un lado, el sistema de gestión de ciclo cerrado desarrollado por Norton y Kaplan (2008), y el texto "Balanced scorecard step by step for government and non profit agencies" de Niven (2003). Además, se concluye acerca de los principales hallazgos detectados durante el proceso de trabajo de título que guarden relación con los objetivos propuestos, además de otros hallazgos relevantes.

V. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

5.1. ANÁLISIS EXTERNO

Este análisis se elabora mediante el uso de la metodología PEST, que permite identificar factores políticos y legales, económicos, sociales y culturales, y tecnológicos, que podrían afectar o beneficiar el desarrollo de la OPD.

Dimensión Política-Legal

Para contextualizar los cambios que están ocurriendo en materia de infancia es necesario situarse en el gobierno de Michele Bachelet. En 2014, se crea el consejo nacional de la infancia, cuyo propósito fue asesorar al gobierno en estas temáticas además de: la elaboración de iniciativas legales dirigidas a la infancia y adolescencia, la elaboración de un plan de acción, la implementación del observatorio nacional de infancia, entre otros (Minsegres, 2014).

Luego, en Octubre de 2016, se anuncia el comienzo del plan de acción para la protección a la infancia vulnerada. Este establece un incremento presupuestario de 2.500 millones de pesos para el año 2016, con el fin de mejorar la habitabilidad, mobiliario y material de los centros Sename, y para la compra de insumos para atención de salud. Además, el presupuesto de 2017 contempló un aumento de 6,3% del presupuesto de Sename. También, el plan de acción considera la creación de un sistema de garantías de derechos de la niñez, una defensoría del niño y una subsecretaría de la infancia.

En cuanto al sistema de garantías de derechos de la niñez, este se refiere a un sistema de normas, políticas e instituciones destinados al respeto, promoción y protección del desarrollo físico, mental, espiritual, moral, cultural y social de niños y niñas. A continuación se presentan algunas de estas iniciativas (El ciudadano, 2017):

- Normas: Ley de garantías, y otras adecuaciones normativas necesarias
- Políticas: Política nacional de niñez 2015-2025
- Instituciones: Se establece el Ministerio de Desarrollo Social como ente rector del sistema, junto al Comité Interministerial de Desarrollo Social de la Niñez

El gobierno actual, encabezado por el presidente Sebastián Piñera a partir del 11 de marzo de 2018, declara como primera prioridad a los niños y niñas con

especial urgencia en solucionar problemas para aquellos más vulnerables y vulnerados en sus derechos, dándole continuidad al plan de acción para la protección de la infancia desarrollado por el gobierno anterior. Es a partir de este foco que se convoca a una mesa de trabajo en la cual confluyen tanto sectores políticos como del mundo civil para desarrollar un “Acuerdo nacional por la infancia”; esta mesa comienza sus sesiones el 2 de Abril de 2018. El gobierno propone 4 principios para guiar el diálogo en torno al acuerdo nacional por la infancia: los niños primero, igualdad en oportunidades desde la cuna, es decir, poner foco en primera infancia; los niños y niñas vulnerados y vulnerables deben ser prioridad; los padres y familia son los primeros cuidadores y responsables de los niños (Gob.cl, 2018). Además, en abril de 2018 se promulga la creación de la subsecretaría de la niñez, entidad dependiente del ministerio de desarrollo social que tiene como misión trabajar en la promoción y protección integral de los derechos de todos los niños mediante la implementación de políticas adecuadas (Sename, 2018).

Otro de los sucesos relevantes es que se pondrá fin al Sename, el cual será reemplazado por dos instituciones nuevas: el Servicio de Protección a la Niñez y el Servicio Nacional de Reinserción Juvenil. Es en agosto de 2018 que se firma el proyecto de ley que crea el Servicio de protección a la niñez. Dentro de las características de este destacan (Gob.cl, 2018):

- Cambiar el foco de la atención hacia el trabajo con la familia
- Mejorar la atención que reciben los niños, niñas y adolescentes en el sistema de protección
- Mejorar sustancialmente el cuidado que reciben los niños que son, por orden de Tribunal, separados de sus familias
- Crear una Comisión Coordinadora de Protección
- Atender las necesidades de menores de 14 años que incurrir en conductas delictuales
- Contar con personal altamente capacitado para el cuidado de los niños y niñas, y su buen trato
- Un servicio descentralizado que se adapte a las necesidades del territorio
- Crear un sistema integrado de información, seguimiento y monitoreo
- Incluir programas de apoyo para el egreso a la vida independiente

En cuanto al proyecto de ley que crea el Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil, este tiene por objeto principal modificar la ley orgánica del Sename y la ley sobre responsabilidad penal de los adolescentes por infracciones a la ley penal, para establecer una nueva institucionalidad y un nuevo procedimiento para la aplicación de sanciones penales a los menores de edad. En resumen, el proyecto de ley citado (BCN, 2017):

“Crea el Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil, servicio público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, bajo la supervigilancia del Presidente de la República, a través del ministerio de justicia y derechos humanos. El servicio será la entidad especializada responsable de administrar y ejecutar las medidas y sanciones contempladas por la ley N° 20.084, mediante programas que contribuyan a la modificación de la conducta delictiva y la integración social de los jóvenes sujetos de su atención y la implementación de políticas de carácter intersectorial en la materia. El Servicio será el sucesor y continuador legal del Sename”.

Por último, el 30 de Junio de 2018, entró en vigencia la ley que crea la Defensoría de la Niñez, organismo público que vela por los derechos de niños y niñas, mediante la difusión, promoción y protección de estos. Sus principales funciones son (BCN, 2018):

- Difundir, promover y proteger los derechos de los niños, niñas y adolescentes (NNA) de acuerdo a lo que establece la ley
- Interponer acciones y presentar querrelas cuando conozca delitos en que las víctimas sean NNA, y la ley lo autorice
- Recibir peticiones y derivarlas al organismo competente, realizando el seguimiento correspondiente
- 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
- Denunciar vulneraciones a los derechos de NNA ante los órganos competentes, remitiendo los antecedentes que funden dicha denuncia.
- Velar para que los responsables de formular las políticas públicas nacionales tengan en consideración los derechos de NNA
- Velar por la participación de NNA, para que puedan expresar su opinión y ser oídos en los asuntos que los conciernen
- 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, cuando conozca hechos u omisiones que los puedan vulnerar
- Emitir informes y recomendaciones que tengan por objeto la promoción o protección de derechos de NNA
- Actuar como amicus curiae ante los tribunales de justicia. Eso significa que puede hacer presentaciones ante los tribunales con comentarios u

observaciones sobre una causa que involucre a niños. El tribunal deberá pronunciarse sobre dicha opinión en la sentencia

- Promover el cumplimiento de la Convención sobre los Derechos del Niño, promoviendo la adhesión o ratificación de otros tratados internacionales.
- Difundir el conocimiento de los derechos humanos, favorecer su enseñanza en todos los niveles del sistema educacional
- Dar cuenta acerca del cumplimiento de objetivos, la situación de los derechos humanos de NNA y de todo el ejercicio de funciones de la Defensoría

Dimensión Económica

La OPD es financiada entre aportes de Sename y de la Municipalidad de Peñalolén, los cuales corresponden a un 65% y 35% de su presupuesto total respectivamente (2017 y 2018). La OPD cuenta con un presupuesto de \$180.000.000 aproximadamente.

Figura 13. Presupuesto OPD 2014-2018

<i>Año del presupuesto</i>	<i>Presupuesto</i>
2014	\$ 137.154.252
2015	\$ 159.866.928
2016	\$ 167.198.874
2017	\$ 178.389.852
2018	\$ 182.198.364

Fuente: Presupuesto OPD 2013-2018

En los últimos 5 años, es decir, desde 2014 a 2018, el aporte de Sename ha aumentado un 12%, el cual se explica por el reajuste constante de la Unidad de Subvención Sename. A continuación se muestra como esta unidad ha ido cambiando en el tiempo.

Figura 14. Presupuesto OPD en US\$

Año	Valor US\$ en pesos chilenos	Presupuesto Sename de OPD en US\$
2014	13.810	7.585,53
2015	14.450	7.585,53
2016	15.080	7.585,53
2017	15.480	7.585,53
2018	15.840	7.365,82

Fuente: Estadísticas OPD

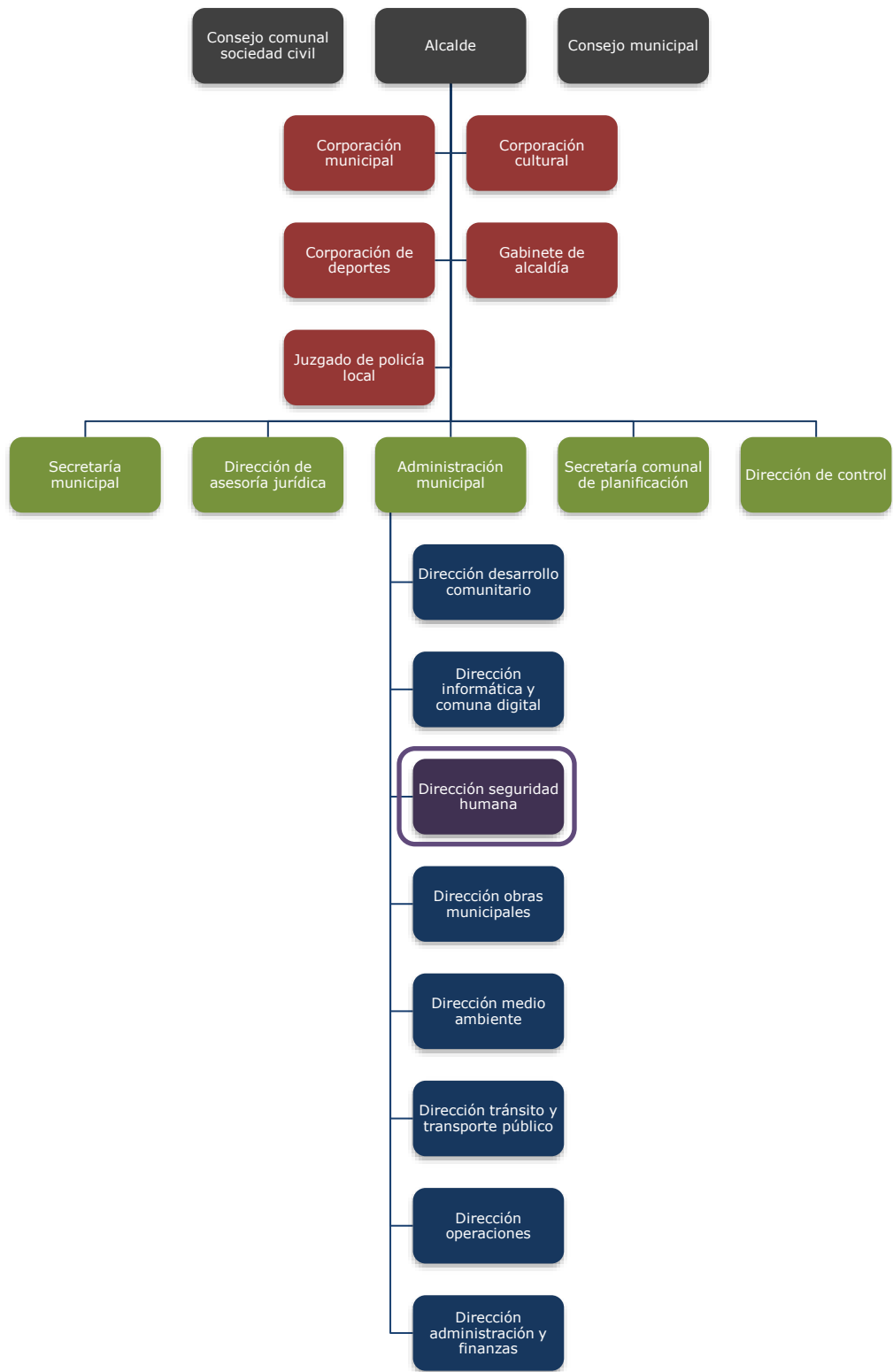
Por lo tanto, la parte del presupuesto de la OPD proveniente de Sename solo tuvo un aumento de un 3% en los últimos 5 años, el cual fue realizado entre 2014 y 2015. Por lo tanto, el 12% de aumento del presupuesto desde 2014 a 2018 se explica principalmente por ajuste anual de la Unidad de Subvención Sename. En cuanto al aporte municipal, este ha aumentado un 75% desde el año 2014; teniéndose que en 2014 la municipalidad financiaba el 25,8% del presupuesto de la OPD, mientras que en 2018 este porcentaje aumentó hasta un 34%. Este aumento ha ido de la mano con una mayor preocupación y prioridad a nivel comunal por temáticas de infancia.

En relación a la situación económica nacional ligada a temas de protección de infancia, cabe mencionar que el Estado invertirá cerca de \$336 mil millones de pesos en la implementación del Servicio Nacional de la Niñez, uno de los dos organismos que reemplazarán al actual Servicio Nacional de Menores, y que tras su puesta en marcha, significará un costo anual cercano a los \$330 mil millones de pesos. El plan estipulado por el Gobierno para la instalación del servicios es de 6 años y contempla un gasto un 40% superior al que actualmente utiliza en protección el Sename (Vega, 2018).

Social

En cuanto al contexto social en el que sitúa la OPD, es necesario identificar a los actores con los que esta se relaciona. Primero, es importante comprender que la OPD pertenece a la dirección de seguridad humana de la municipalidad de Peñalolén, y es dentro de esta dirección donde se encuentran sus principales relaciones con otros programas u organizaciones internas.

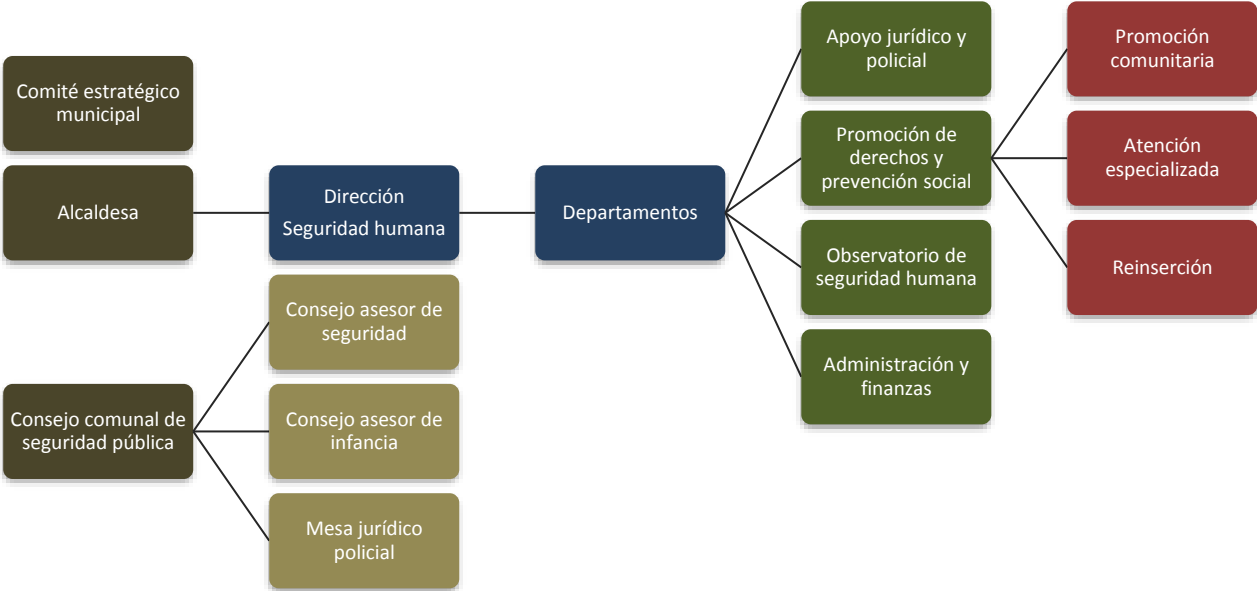
Figura 15. Organigrama Municipalidad de Peñalolén



Fuente: Elaboración propia a partir de información de OPD y municipalidad

Luego, es importante tener en cuenta la disposición interna de la dirección de seguridad humana, siendo esta la unidad que aloja a una serie de programas y organizaciones, además de la OPD. A continuación, se presenta un organigrama que evidencia cómo se organiza la dirección en cuestión:

Figura 16. Organigrama dirección de seguridad humana



Fuente: OPD

La dirección se divide en 3 departamentos: observatorio de seguridad humana, promoción de derechos y prevención social, y apoyo jurídico y policial, además de un departamento de administración y finanzas que da soporte a las demás áreas en temas contables. Dentro de cada uno de estos departamentos, se alojan diferentes programas u organizaciones, de los cuales se detallarán los pertenecientes al área de promoción de derechos y prevención social, por ser el área que contiene a la OPD.

El departamento de apoyo jurídico y policial tiene por propósito implementar un servicio de apoyo a la gestión jurídica y trabajo policial para la disuasión y control eficiente del delito.

El observatorio de seguridad humana busca optimizar el plan de seguridad humana de la comuna, mediante asistencia técnica, vinculación e innovación.

Y por último, está el departamento de promoción y prevención social, cuyo fin es implementar un modelo de intervención integral que promueva los derechos de las personas, familias y comunidades, y, fortalecer la intervención especializadas y focalizada para incidir positivamente en la población priorizada. Este cuenta con 3 áreas internas: promoción comunitaria, atención especializada, y reinserción. A continuación se nombran los programas que forman parte de las distintas áreas mencionadas:

Promoción comunitaria: unidad de primera infancia CHCC, construyendo a tiempo en comunidad (CAT), OPD intersectorial, centro de la mujer, programa jefas de hogar, sistema de alerta temprana de deserción escolar presente (SAT presente), juntos más seguros, programa de parentalidad positiva (PPP).

Atención especializada: equipo de atención temprana y OPD 24 horas, MST terapia multisistémica, PIE programa de intervención especializado Peñalolén Alto – La Faena, OPD protección, proyecto de intervención especializada PIE, centro de la mujer.

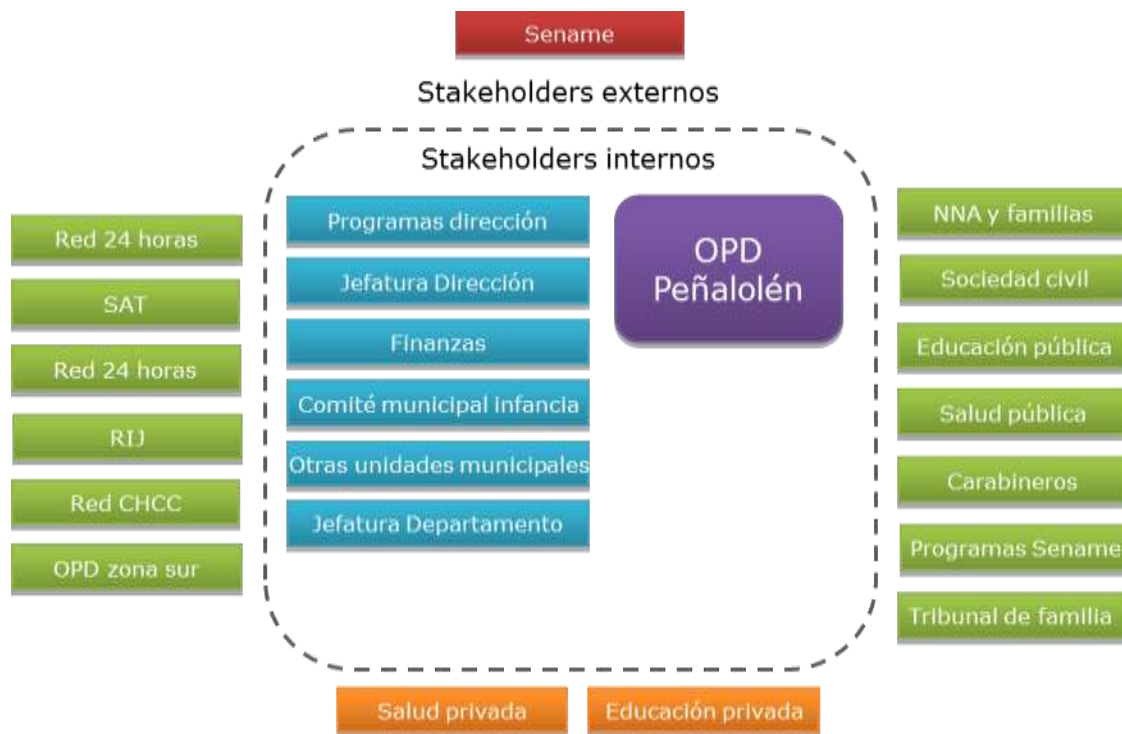
Reinserción: volver a empezar.

OPD se relaciona más directamente con algunos de estos programas como lo son: CAT , SAT presente, unidad de primera infancia CHCC y PPP. Esto debido a que comparten propósitos, y sus acciones en muchos casos son complementarias.

A continuación se presenta un mapa de actores en el cual se identifican a los principales stakeholders con los que se relaciona la OPD de Peñalolén, entiendo a estos como todas las personas o instituciones interesadas y/o afectadas por la acción de la OPD. El mapa se divide entre stakeholders internos, que en este caso son todos los actores municipales que se relacionan con la OPD, considerando el contexto municipal como el vínculo institucional más directo

de la OPD; y stakeholders externos, que son aquellos que no pertenecen a la misma institución que la OPD, es decir, que no pertenecen a la municipalidad.

Figura 17. Mapa de stakeholders OPD



Fuente: Elaboración propia

Primero, en cuanto a stakeholders internos, se destacan los programas de la dirección de seguridad ciudadana, pues con algunos de ellos (SAT presente, primera infancia, PPP, construyendo tiempo) la oficina trabaja directamente, realizando y planificando algunas actividades en conjunto; y con otros, aunque su trabajo no está tan alineado, igual realizan actividades municipales en conjunto cuando es necesario, además de que comparten un espacio físico. Además, la OPD rinde cuentas directamente a la jefatura del departamento para algunos asuntos y a la jefatura de la dirección para otros, por lo tanto existe un trabajo cercano con estas áreas. También está el área de finanzas de la dirección, que se encarga de manejar la contabilidad de todos los programas de la dirección.

Por otra parte, está el comité municipal de infancia y adolescencia que es una red municipal de la cual participan varias unidades municipales. Además, participan encargados de salud y educación de la corporación municipal. Esta última institución no es municipal, es privada sin fines de lucro, pero trabaja

muy cercanamente con la municipalidad; Sus objetivos principales son: "Administrar y operar servicios en las áreas de educación, salud y atención de menores que haya tomado a su cargo la Municipalidad de Peñalolén, adoptando las medidas necesarias para su dotación, ampliación y perfeccionamiento" (CORMUP). En cuanto a unidades municipales participan del comité principalmente la dirección de seguridad humana, dirección de desarrollo comunitario (DIDECO), dirección de tránsito, corporación de deporte y de cultura, la gerencia de comunidad y familia que es parte de la DIDECO, OPD.

En cuanto a los stakeholders externos, se considera a Sename como un caso particular, pues si bien es externo a la OPD, es quien entrega la mayor parte de su financiamiento, además de regir y controlar sus actividades.

Luego, a la izquierda del mapa, se ubican todas las redes de las cuales participa la OPD:

RIJ (Red Infanto Juvenil Peñalolén), es una red comunal cuyo propósito es "Promover el reconocimiento y ejercicio de los derechos de los niños, niñas y jóvenes a través de la implementación de acciones coordinadas que generen en la comuna las condiciones económicas, sociales, culturales y políticas de respeto a la concepción de niños, niñas y jóvenes como sujetos de derechos".(RIJ). Dado que la comuna se divide en 5 sectores: Lo Hermida, La faena, Peñalolén alto, nuevo Peñalolén, San Luís; la RIJ se organiza mediante una división de "mesas territoriales", las cuales se reúnen mensualmente para organizarse en torno al propósito de la Red. De esta red participan la mayor cantidad de organizaciones posibles de la comuna, es decir, OCAS (organismos colaboradores de Sename), Sename, OPD, instituciones de salud y de educación, sociedad civil, etc.

Sistema de alerta temprana, es un comité operativo pequeño que tiene la finalidad de prevenir la deserción escolar. En esta red está presente salud educación, el municipio con la línea de riesgo socio delictual, con la línea de educación, y el equipo SAT presente. Al equipo de SAT presente le llega un listado de los colegios con las insistencias de los NNA, y estas se catalogan según fases 1,2 y 3 dependiendo de la cantidad de insistencias. En fase 1 interviene el colegio directamente tomando contacto con la familia para hacer una pequeña intervención, y recalando la importancia de que el niño vaya a clases. La fase 2 es más comunitaria, se levantan talleres, con los apoderados principalmente. Por último, en fase 3 se realizan intervenciones más intensa, y ahí se acude a esta red para solucionar los casos.

Red 24 horas, En esta red participan todos los programas que están en la línea 24 horas, El Modelo de Gestión Territorial del "Programa 24 Horas" es una alerta temprana, que busca la atención oportuna que brinda una intervención especializada, complementaria y focalizada en el territorio para aquellos niños que han sido ingresados a unidades policiales por conductas transgresoras o constitutivas de delito (Sename). De esta red no participa educación, y salud tiene poca participación; participan principalmente Sename, OPD, y programas PPF, PIE, PDE, PDC, línea de subsecretaría de prevención del delito, equipo de detección temprana y terapia multisistémica, además de algunos programas que no son de la línea 24-horas. Esta red tiene un foco de detección temprana, por lo que se evalúa en torno al riesgo socio delictual del niño o niña. Al equipo de detección temprana le llega el listado de carabineros, y se informa de todos los niños que han pasado por alguna dependencia de carabineros (niño con domicilio en Peña). todas las sesiones son para revisar casos y hacer presentación en torno a los requerimientos que van teniendo.

Red Chile Crece Contigo, es una red del sistema Chile Crece Contigo (CHCC), el cual busca acompañar, proteger y apoyar a todos los niños y niñas como parte del Sistema de Protección Social administrado, coordinado, supervisado y evaluado por el Ministerio de Desarrollo Social, y que integran también los subsistemas Chile Cuida y Chile Seguridad y Oportunidades. La misión de este subsistema es acompañar, proteger y apoyar integralmente, a todos los niños, niñas y sus familias (CHCC). Chile Crece Contigo entrega a los niños y niñas un acceso expedito a los servicios y prestaciones que atienden sus necesidades y apoyan su desarrollo en cada etapa de su crecimiento

De esta red participa el programa primera infancia que es el componente municipal de la red CHCC, OPD, todos los jardines infantiles, Junji, el componente de CHCC de salud, el componente de educación municipal, y algunos programas de la Red CHCC.

En esta red se informa acerca de las acciones realizadas y futuras de CHCC, se levantan protocolos de acción Protocolo que establece de primera infancia. Levantamos como municipio: Plan de trabajo que se hace desde el municipio: SAD el equipo de primera infancia y la OPD. Con la Red Chile Crece, plan de prevención de agresiones sexuales: capacitación en pesquisa. Y sesión taller que la idea que las educadoras la repliquen.

Acá está el SAD, primera infancia (red Chile Crece componente municipal) Componente de salud (consultorio), componente educación (JUNJI).

Gestionar riesgos con los que los niños se pueden encontrar en este periodo en que esta Chile Crece. Hasta los 6 años

Por último, se mencionan otros actores, que si bien forman parte de algunas redes, la OPD mantiene contacto con estos fuera de las redes también. Se tienen a los NNA y sus familias, que son los actores principales a los que la OPD intenta llegar, pues busca proteger y promover el ejercicio de los derechos de niños y niñas, tarea que involucra directamente a sus familias, que deben comprender la importancia del respeto por los derechos de NNA y manejar el enfoque de derechos para poder ejercitarlos. También se menciona al resto de la sociedad civil, pues, mediante las acciones de promoción de derechos, se busca que toda la comuna sea co-garante de derechos, masificando la concepción de derechos de niños y niñas y su importancia.

En cuanto al sector de educación pública, se refiere a todos los jardines y colegios públicos o municipales de la comuna. Además, se incluyen algunos colegios particulares subvencionados. Y, salud pública se refiere principalmente a las instituciones de atención primaria como CESFAM , CES, CECOSF, consultorios.

Carabineros por su parte, tiene contacto con OPD principalmente a través de la ZONAFAM (Zona de prevención y protección de la familia) , en el marco de los convenios establecidos con los Municipios, entrega diariamente a la instancia municipal el listado de niños, niñas y adolescentes que ingresan a Comisaría para que sean atendidos según su situación de vulneración y/o transgresión de ley, por la oferta psicosocial disponible en la comuna.

Tribunales de familia, mantiene contacto constante con OPD pues, todos los casos de vulneración de derechos judicializados, deben pasar por el tribunal y luego muchos de estos, principalmente los de mediana y alta complejidad, son derivados a OPD.

Por último, la OPD se relaciona también con algunas instituciones de educación y salud privada, pues son quienes brindan servicios de salud y proporcionan educación a niños de la comuna en general. También existen otros actores que guardan alguna relación con la OPD como lo serían el Ministerio de Justicia y de Desarrollo Social, principalmente, y los ministerios de educación y salud, pero estas relaciones se ven expresadas principalmente a través del contacto que tiene la OPD con las instituciones dependientes de estos ministerios.

Dimensión tecnológica

En cuanto al macrocontexto tecnológico relevante para la OPD, es necesario destacar dos temáticas. Por un lado, está el caso de la plataforma Senainfo, que es el principal recurso tecnológico de información utilizado por la OPD para registrar los casos de vulneración de derechos y la atención realizada; y , por otro lado, se aborda la situación de los derechos de niños y niñas en un contexto de aumento de uso de nuevas tecnologías por NNA sobre todo en lo que respecta a redes sociales.

De acuerdo al texto de la CEPAL “Los derechos de la infancia en la era del internet” (Pavez, 2014), las nuevas tecnologías han sido consignadas como un cambio paradigmático en la forma en que las personas se relacionan, comunican y expresan. Las distintas formas en que niños, niñas, adolescentes y jóvenes hacen uso de las TIC, y cómo las instituciones y políticas públicas lo incentivan o regulan, permite identificar cómo algunos derechos específicos tienen su punto de encuentro en las nuevas tecnologías. En cuanto al derecho de libertad de expresión y acceso a la información, este alcanza nuevas dimensiones a través de la información de libre acceso en internet y plataformas utilizadas para la expresión personal e interacción entre personas. Los derechos también incluyen la construcción de identidad, proceso que se ve reforzado a través del uso de internet y redes sociales. Aquí se pueden explorar distintas facetas de interés, reforzar vínculos y alcanzar visibilidad, todos aspectos que colaboran con el proceso identitario y de pertenencia, presente en todos los usuarios pero con más énfasis en la adolescencia. También, el derecho a asociación y a reunión se facilita con el uso de las TIC donde esta población cuenta con herramientas que les permiten organizarse, contactar a otros con similares intereses y visiones, así como articular nuevas formas de asociación y generar una voz.

Debido a estos nuevos horizontes de los derechos, existe riesgos asociados. Internet es similar a una plaza pública virtual donde es frecuente ver deambular menores sin ningún tipo de compañía, sin posibilidad de una mediación adulta ante todo lo que hay en ella (Pavez, 2014). Por ejemplo, en relación al derecho a la libertad de información, pueden acceder a contenido que no es apropiado para su edad con consecuencias negativas para su bienestar. También se puede mencionar el derecho a la honra y cómo este puede vulnerarse mediante las tecnologías, a través del acoso cibernético donde él o los victimarios pueden esconder sus identidades, con abusos que pueden abarcar mayor publicidad, ser permanentes en el tiempo y, a su vez, más difícil de terminar debido a la ubicuidad e inmediatez de las nuevas tecnologías. No obstante, las conductas riesgosas online ligadas a la reputación pueden ir más allá del ciberacoso y alcanzar otras dimensiones una vez que

los usuarios publican datos personales que permiten identificarlos fácilmente (como nombre completo, dirección, teléfono o nombre de la escuela). Se trata de una actitud más bien ingenua y donde no existe conciencia de la gravedad que puede implicar entregarle esta información a extraños. Ocurre lo mismo con subir fotos de cualquier índole a la red, o enviarlas a través de teléfonos móviles, cuyo material puede ser fácil y rápidamente copiado y diseminado entre contactos y usuarios conocidos o no conocidos. Finalmente, el derecho a la libre asociación, y cómo se articula a través de las redes sociales puede expresarse en acciones que no se condigan con el bien social o que causen disrupción, haciendo mal uso tanto de las herramientas como del derecho. Esta dualidad de las TIC en tanto espacio para el ejercicio o la vulneración de derechos es lo que obliga tan urgentemente a repensar cuáles son las habilidades digitales y también de autocuidado con las que hay que potenciar a niños, niñas y adolescentes. Es fundamental que ellos, cuando las utilicen, puedan tener una experiencia positiva que posibilite el ejercicio de sus derechos y libertades sin pasar a llevar los de otros o de ellos mismos.

En cuanto a Senainfo, la plataforma utilizada por todos los programas del Sename para registrar las atenciones y toda la información pertinente de los casos que el servicio atiende o deriva, es importante mencionar ciertas falencias que presenta. Según trabajadores de la OPD, la plataforma es lenta. Además, debido a que las personas encargadas de actualizar la información de las atenciones realizadas están sobrecargadas de trabajo, muchas veces no lo hacen y por lo tanto no queda registro del proceso completo por el que pasó el niño o niña. Estos registros quedan en las fichas que rellenan de manera física, en las entrevistas que realizan, pero no en Senainfo. Otro punto importante es que antiguamente se podía ver el historial de cada niño o niña, es decir, se podía saber si había estado en residencias o en otros programas de Sename, pero hoy día en esa información es confidencial para todos; solo se puede saber si al momento de ingreso a la plataforma el niño o niña se encuentra en algún programa vigente. Esto, desencadena en revictimización de los niños y niñas, que muchas veces tienen que pasar una y otra vez por los mismos procedimientos, sin existir una continuidad, además, dificulta una comprensión más completa de la situación real de estos.

Además, en una nota del diario "La Tercera" (Astudillo, 2016), realizada a Solange Huerta, en ese entonces directora del Sename, esta explica alguna de las razones respecto a la falta de claridad que hubo sobre el número real de muertes de NNA en centros Sename; registro que se debió transparentar tras la preocupación que se desató a nivel nacional luego de la muerte de la niña Lisette Villa en 2016. Según menciona Solange, "La arquitectura del sistema informático se construye sobre la base de los programas que existen, y no respecto del sujeto de protección en estos. Se constata que la plataforma contempla un código de verificación propia, Código Niño, que no puede ser

cotejado con alguna otra base de datos (por ejemplo, el Registro Civil)". También se indicó que "Senainfo fue una aplicación web alojada en servidores propios de la Dirección Nacional del Sename, los cuales poseían una baja capacidad de almacenamiento de información, por lo que no podía levantar mayor detalle de información sobre niños, niñas y adolescentes". Además, se agrega que el RUT no era una de los campos obligatorios en el sistema, lo que dificulta aún más la identificación del NNA. Se menciona también otra de las razones por las cuales las cifras de fallecimientos no correspondían a la realidad, : "Al extraer la base de datos para la entrega de antecedentes no se consideró a los menores en residencias del área de adopción. Hubo casos que no fueron considerados, ya que no tenían ingresada la cédula de identidad, por lo que no fueron detectados los fallecimientos". Finalmente, en el oficio firmado por Solange Huerta se describe el caso de un niño que no tenía registrada su muerte, sino que una causal de egreso del sistema de abandono ,y se registró que algunos organismos colaboradores del servicio no informaron sobre los decesos.

Esta última información demuestra en gran parte las falencias que tiene Senainfo como sistema que debiera ser un aporte para el registro e historial de niños y niñas que viven situaciones de vulneración de derechos.

5.2. ANÁLISIS INTERNO

Para hacer un análisis interno de la OPD , se analizarán los recursos con los que cuenta, tanto recursos tangibles como intangibles, y se mencionarán las capacidades que el equipo considera que tienen y destaca por su importancia para realizar el trabajo. Además, se presentaran algunos procesos claves dentro de la OPD.

Recursos tangibles

En cuanto a recursos financieros, la oficina contó con un presupuesto de \$182.198.364 para el año 2018. Del cual un 65% es aporte del Sename y el 35% restante es aporte de la municipalidad de Peñalolén.

Además, en relación a los recursos humanos, cuenta con 15 personas:

- Área de coordinación: coordinadora (sicóloga), secretaria-recepcionista administrativa contable.

- Área de protección: 1 sicóloga (encargada del área), 1 técnico social (primera acogida a las familias), 2 abogados, 2 sicólogas (atención de casos); y 3 trabajadoras sociales (atención de casos).
- Área de gestión intersectorial: 1 trabajadora social (encargada del área); 1 sicóloga; 1 educador social (asistente social).

En relación a recursos físicos, es necesario explicitar que la OPD se encuentra inserta en la unidad municipal de promoción de derechos y prevención social, perteneciente a la Dirección de seguridad humana. Se ubica geográficamente en Calle 17 A N° 931, en el sector de La Faena, Comuna de Peñalolén.

La unidad municipal cuenta con seguridad (alarma y nochero), señaléticas de prevención de riesgos y vías de escape, estacionamiento, servicio de aseo, acceso a Internet e intranet, central telefónica y extintores señalizados para casos de emergencia.

Además, para la ejecución del proyecto se cuenta con lo siguiente:

Infraestructura:

- 2 salas de atención
- 1 oficina para la coordinación
- 1 sala de espera con implementación para uso de niños/as
- 1 sala para el área de protección
- Media sala para el área intersectorial
- 1 sala de capacitación
- 1 sala de reunión
- 1 sala de recepción (sala de espera)
- 3 baños para profesionales mujeres
- 1 baño para profesionales hombres
- 3 baños para usuarios masculinos
- 1 baño para usuaria mujer
- 1 comedor
- 1 cocina
- estacionamientos
- patio de Juegos
- 1 bodega

Recursos materiales

- 17 equipos computacionales para todos/as los/as profesionales (13 estacionarios y 4 notebook), con las características exigidas por el servicio;

donde 2 se encuentran en condiciones regulares, en proceso de evaluar si es posible su reparación

- 2 impresoras
- 11 estaciones de trabajo
- 4 escritorios
- 15 sillas para funcionarios/as
- 8 sillas para atención y recepción de usuarios y colaboradores
- 30 sillas para taller
- 2 mesas redondas (reunión)
- 1 data show
- 5 pizarras
- Sistema computacional de internet e intranet
- 1 telón blanco para proyectar
- Juguetes para niños/as
- Cuentos para niños/as
- 1 cámara fotográfica
- 1 reproductor DVD
- 1 equipo de amplificación con micrófonos
- 6 anexos telefónicos
- Implementos deportivos
- Juegos de circo
- Materiales para dibujar (lápices de color, gomas, hojas, etc.)
- 2 mesas de juego infantil, y 8 sillas para niños/as
- 4 estufas
- 4 galones de gas (3 de 15k; 1 de 5k)
- 2 estantes
- 3 repisas
- 1 biblioteca
- 6 kárdex
- 2 muebles de cocina
- 2 mesones
- 4 bancas
- Materiales de oficina
- Materiales para talleres con niños y niñas
- 2 butacas de sala de espera
- 2 días y medio de vehículo para traslado
- 3 tarjetas Bip para terreno

Recursos intangibles

En el documento de bases técnicas para las OPD, se describe el perfil de los profesionales que pueden formar parte del equipo de la oficina.

Se requiere equipo técnico con competencias en:

- Políticas públicas, planificación social, diseño y ejecución de proyectos sociales

- Conocimiento sobre gestión municipal
- Conocimiento de enfoque de derecho
- Enfoque intercultural
- Enfoque de género
- Trabajo con enfoque en intervención familiar
- Conocimiento y habilidades avanzadas en el manejo de office, particularmente en los formatos Word, Excel, Power Point, entre otros.
- Con experiencia y habilidades para: trabajar en equipo; trabajar con niños, niñas y adolescentes; desarrollar metodologías participativas y/o desde la educación popular; trabajar con agentes comunitarios.

Coordinadora:

- Profesional de las ciencias sociales (sicólogo, trabajador social, abogado)
- Capacidad de liderazgo, conocimientos y habilidades para conducir equipos de trabajo interdisciplinarios y para generar un clima organizacional adecuado. - Conocimiento y experiencia en trabajo intersectorial.
- Habilidades para promover acciones con actores municipales y territoriales diversos, incentivando la colaboración y complementariedad.
- El/la profesional deberá promover en el equipo de trabajo, una mirada de gestión territorial.

Trabajador/a Social y psicólogo/a:

- Debe poseer una alta motivación para el trabajo en el área.
- Con conocimiento y experiencia en niñez, tanto en graves vulneraciones de derecho (maltrato infantil, abuso sexual), como en la promoción y prevención de dichas vulneraciones a través de un trabajo intersectorial y comunitario.
- Con habilidades para la resolución de conflictos e intervención en crisis.
- Experiencia en trabajo con familias.
- Con capacidad para trabajar interdisciplinariamente, con una mirada integral.

Cargo Abogado/a:

- Debe poseer una alta motivación para el trabajo en el área.
- Con experiencia en el trabajo con infancia, especialmente en vulneraciones graves de derechos (maltrato grave, abuso sexual).

- Capacidad para promover acciones de protección y promoción de los derechos infanto-juveniles en el territorio.
- Con conocimientos y manejo, de al menos, los siguientes marcos legales (tanto sus principios como su estructura):
 - Convención de los Derechos del Niño y sus protocolos
 - Ley de Tribunales de Familia N° (19.968)
 - Ley de Menores
 - Ley Violencia Intrafamiliar (N° 20.066)
 - Ley que tipifica los delitos de tráfico ilícito de migrantes y trata de personas y establece normas para su persecución y más efectiva persecución criminal (N° 20.507) - Código Penal - Código Procesal Penal
 - Leyes N°20.032 y N° 20.084 - Leyes orgánicas de Sename y Municipalidades - Derecho de Familia - Derecho Penal - Convención de la Haya.

Cargo Educador/a social:

Con experiencia en el área de niñez, habilidades para la animación sociocultural, gestión de redes, creación de espacios educativos y de encuentro entre los actores locales y capacidad para trabajar en un equipo interdisciplinario de manera integral. Podrán acceder al cargo estudiantes de carreras afines a las ciencias sociales que estén cursando último año de carrera profesional

Otros Profesionales de las ciencias sociales:

También se podrán integrar al equipo aquellos profesionales que cuenten con conocimientos y experiencia en la temática de infancia con enfoque de derecho y con las habilidades mencionadas anteriormente. Por ejemplo, sociólogos/as, antropólogos/as, psicopedagogos/as, orientadores/as familiares, profesores/as, profesionales de la salud u otros, que tengan las habilidades y conocimientos necesarios para poder desempeñarse en ambos componentes, sobre todo el relacionado con gestión intersectorial y articulación territorial.

Por lo tanto, es debido al perfil profesional que tienen los trabajadores y trabajadoras de la OPD que estos tienen los conocimientos técnicos y experiencia que se requiere.

En cuanto a la experiencia, es importante destacar que dentro de la OPD todas las personas que trabajan tenían experiencia en infancia antes de incorporarse al equipo, excepto los alumnos en práctica que contratan, pues a estos se les

permite no tener experiencia, pero si contar con el perfil profesional que se requiere para trabajar en la OPD. También es importante destacar que se requiere mayor experiencia para ser encargado/a de un área, pero no se explicita la cantidad de experiencia, quedando a criterio de la coordinadora de la OPD.

Luego, hay habilidades y experiencia transversal a todo el equipo:

- Experiencia mixta entre intervención y/o atención de casos y acciones del tipo comunitario.
- Capacidad y motivación para el trabajo en equipos interdisciplinarios, aportando desde su disciplina profesional al trabajo directo con niños, niñas y adolescentes, y además, a la gestión del proyecto.
- Poseer habilidades comunicacionales en pos del desarrollo del trabajo interdisciplinario y de las adecuadas relaciones interpersonales entre los/as integrantes del equipo.
- Propositividad de soluciones frente a las dificultades que emerjan del trabajo.
- Responsabilidad y Probidad.

En cuanto a recursos tecnológicos, el recurso más importante es la plataforma Senainfo, a través de la cual se registra la información de los niños y niñas atendidos, además de todo el proceso de atención por el que estos pasan. Esta plataforma es compartida por todas las instituciones del Sename y todos sus programas. Como se mencionó en el análisis externo, esta plataforma tiene diferentes problemas, que suceden no solo a nivel de OPD sino para todos quienes utilizan la plataforma.

Capacidades

Las capacidades solo existen en la medida que las habilidades individuales colaboran entre sí y se unen para resolver conflictos y llevar a cabo una actividad. Por lo tanto, a partir de los resultados de una encuesta que permitió detectar las capacidades del equipo, se destacan las más mencionadas:

Existe **capacidad de respuesta** por parte del equipo OPD, tanto en el área intersectorial como el área de protección. Esto se ve reflejado en que se cumple con muchas tareas propuestas a pesar de la alta carga laboral.

Capacidad de resolver conflictos y emergencias. Esto debido a que el equipo es bastante multifacético, y se adecuan a lo que deban hacer para solucionar temas urgentes.

Capacidad de trabajar bajo presión. Debido a la alta cantidad de trabajo y a la intensidad emocional que este requiere, el equipo necesita tener esta capacidad para poder mantenerse en OPD.

5.3. ANÁLISIS FODA

A continuación, se presentan las principales fortalezas y debilidades, derivadas del análisis interno, y las oportunidades y amenazas, derivadas del análisis externo. Estas son complementadas con los resultados de una encuesta realizada para detectar los diferentes ítems de un análisis FODA.

Figura 18. Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Los conocimientos técnicos y experiencia para el trabajo con NNA • La amplia cantidad de alianzas estratégicas generadas • El soporte que da la unidad municipal • Un equipo multifacético con capacidad de resolver conflictos y emergencias • Conocimiento de los procedimientos para atención de casos • Capacidad de respuesta y cumplimiento de tareas • Compromiso con el trabajo • Posicionamiento como referentes en materia de niñez a nivel comunal 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de dirección municipal puede dar mayor énfasis a infancia, unificar el discurso y posicionar a la OPD como referente • Nueva dirección con énfasis en lo preventivo • Alianzas estratégicas de la dirección municipal • Formar parte de la red de OPD de zona sur • La importancia que le da la comuna a temas de infancia. Se cuenta con una política local • Énfasis en infancia a nivel de gobierno • Cambios en el Sename y toda su estructura, que buscan enfatizar la protección y promoción de derechos de NNA
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Alta rotación del personal • Dificultad para medir impacto de acciones generadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de compromiso por parte de la sociedad con ser garantes de derechos de NNA

<ul style="list-style-type: none"> • Baja cantidad de personal para la cantidad de demanda • Falta de recursos físicos • Problemas de comunicación y descoordinación en OPD y con el municipio • Falta de liderazgo que unifique el discurso tanto interna como externamente y alinee intereses • Descuido del equipo • Poca consideración de trabajadores para la toma de decisiones, a pesar de su experiencia y conocimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de dirección municipal que conlleva a un desalineamiento de expectativas, formas de trabajo y de comunicación • Alta cantidad de casos de vulneración • Cambios en el Sename y toda su estructura, que pueden cambiar el funcionamiento de las OPD • Nuevos desafíos en materia de vulneración de derechos debido a uso de tecnologías
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia

Fortalezas

Como se menciona en la matriz, los trabajadores de la OPD, debido a las profesiones de estos : sicólogos y trabajadores sociales, tienen conocimientos que les permiten utilizar metodologías para abordar el trabajo con niños y niñas de buena manera. Tanto en el área de gestión intersectorial, principalmente a través de la realización de campañas adhoc, instancias de participación; como también en el área de protección. También, en relación a este punto, se destaca el manejo que se tiene de los procedimientos para abordar casos de vulneración y para el trabajo con las redes.

Además, debido a la misión que tiene la OPD, concreta alianzas con muchos actores relevantes dentro del sector, como son : colegios municipales, OPD de la zona sur, unidades municipales, red Chile crece contigo, cesfam, etc. Esto les permite poder realizar actividades de mayor magnitud, pudiendo contar con el apoyo de actores externos a la OPD tanto para el diseño como para la ejecución de dichas actividades.

Por otra parte, la OPD al ser parte de la unidad de seguridad ciudadana de la municipalidad de Peñalolén, cuenta con el apoyo de la unidad para el desarrollo de muchas iniciativas que le compete a otras unidades que trabajan en infancia; también pueden tener acceso a recursos financieros para realizar acciones que vayan alineadas con los objetivos municipales en materia de infancia.

En cuanto al equipo, este se declara multifacético, es decir que pueden hacer diferentes tareas. Esto se ve reflejado en que participan de diversas actividades a nivel comunal, además de que esta característica les permite resolver conflictos y emergencias pues si es necesario cambiar roles, se hace. Otra de las fortalezas tiene que ver con la capacidad de respuesta que tienen los trabajadores de la OPD, que a pesar de la alta carga laboral, logran cumplir las tareas que deben.

Además, se destaca el compromiso que se tiene para con la causa de la OPD, es decir, proteger, ejercer y promover los derechos de niños y niñas.

Y, por último, se menciona el posicionamiento que se ha alcanzado a nivel comunal como referentes en materia de niñez. Esto debido a que, si bien existen muchas instituciones que conforman el sistema de protección de derechos de niños y niñas, muchas de estas instituciones no tienen esta mirada como su misión principal, sobre todo en lo que refiere a educación y salud, y por lo tanto, OPD logra movilizar redes y poner en la mesa temáticas de infancia constantemente, además de demostrar un dominio en cuanto a metodologías para el trabajo con NNA y procedimientos para la atención y detección de casos de vulneración de derechos.

Debilidades

Debido a que el trabajo que se realiza en la OPD implica analizar y abordar casos de vulneración de derechos desde niveles de baja complejidad hasta alta, existe una fuerte carga psicológica para quienes abordan estos casos. Esto, sumado a que los sueldos son bajos, es que existe una alta rotación del personal de la OPD.

Además, debido a la índole del trabajo de la OPD, existe dificultad para medir el impacto que se genera, pues, el lograr efectivamente que las personas cambien su mentalidad hacia una que priorice la importancia de ser garantes de derechos, es un cambio difícil de medir y que toma tiempo. Además de que por parte del Sename no se solicita una evaluación...

Por último, existe una cantidad insuficiente de personas que trabajan en la OPD, en ambas áreas, lo que no les permite poder realizar todas las tareas con el mismo énfasis. Esto también se relaciona con la falta de recursos monetarios con los que cuenta la OPD para poder contar con más personal. Este punto no solo afecta a materia de recursos humanos, sino también en cuanto a la disposición de recursos físicos que son cruciales para un buen trabajo, como lo son: lugares de atención adecuados, vehículos para el traslado de atención de casos u otras actividades, y otros.

Por último, es importante mencionar una de las principales debilidades dentro de la OPD, que tiene que ver con el poco soporte, cuidado y valor que se le da al equipo. Estar en contacto con casos de vulneración muchas veces afecta emocional y psicológicamente al equipo, y por lo tanto el cuidado de este es crucial para mantener un equipo estable en el tiempo, y en buenas condiciones. Además, el hecho de que los trabajadores no cuenten con un contrato fijo y solo a honorarios, también afecta la estabilidad de estos, lo que desencadena en rotación.

También, se menciona que existe poca consideración de la opinión trabajadores para la toma de decisiones, incluso en decisiones metodológicas acerca de cómo abordar su trabajo, para las cuales estos podrían ser un gran aporte, siendo quienes tienen mayor experiencia en trabajo día a día.

Oportunidades

La OPD pasó a ser parte del dirección de seguridad ciudadana. Se percibe una disposición a priorizar temáticas de infancia dentro de la nueva unidad, lo que sería un apoyo para las labores que realiza la oficina, además de que podría fortalecerse está posicionándose aún más como referente en infancia en la comuna. Además, este cambio podría alinear a la OPD, unificando el discurso y las prioridades de esta, que hoy en día están dispersas.

Por otra parte, es importante mencionar que la nueva dirección cuenta con nuevas alianzas que podrían ser beneficiosas para la OPD, ya que se inserta en una unidad con programas que trabajan en torno a infancia.

También se tiene que la OPD forma parte de una red de OPD de la zona sur, lo que es una instancia que puede aportar con mejores prácticas, innovaciones en metodología, etc.

En cuanto a una mirada más macro, a nivel de gobierno central se le está dando énfasis a temáticas de infancia, sobre todo respecto a niños y niñas vulnerados en sus derechos. Esto puede fortalecer el rol de la OPD desde Sename. Uno de los cambios más importantes, y que afectarán más directamente a la OPD es el cambio en el Sename, el cual será reemplazado por dos nuevos servicios. Esto si bien puede amenazar a la OPD en algunos aspectos, es una oportunidad también para que la OPD sea potencie a nivel comunal como la organización que coordine el sistema de protección de derechos de la comuna, y a la cual las personas puedan acudir en caso de vulneración de derechos como primera imagen.

Amenazas

Si bien el cambio de dirección puede significar una oportunidad en algunos aspectos, también puede ser una amenaza en otros. Esto último debido a que no existe un alineamiento en las expectativas del trabajo que la OPD debe realizar por parte de la nueva jefatura, lo que podría implicar que se le solicite una forma de trabajo que no es la actual, o una cantidad de metas que no corresponden a los reales alcances de la OPD, y por tanto, es necesario alinear estas expectativas. Además, como el trabajo recién comenzó el año 2018, aún no se ha podido llegar a una forma de trabajo estable, sobre todo en cuanto a comunicación.

Otro punto importante tiene que ver con la falta de compromiso que existe tanto por parte de la sociedad civil como de otros actores con ser garantes de derechos de niños y niñas. Esto dificulta a veces las labores de la OPD, pues, si bien realizan capacitaciones, talleres, charlas, etc., no se puede asegurar que estas cumplan su objetivo en la medida que las personas no cambien su mentalidad y se comprometan en darle importancia al respeto, promoción y ejercicio de los derechos de NNA.

También es importante mencionar los cambios que surgirán en el Sename, pues este se terminará, aunque en la práctica esto será más bien un cambio. Este cambio implica que el nuevo servicio de protección integral pertenezca a un ministerio diferente, que será el de desarrollo social. Esto traerá un nuevo foco al Servicio, y por tanto, los programas deberán ser reorientados y redefinidos en base a los nuevos lineamientos y metas que se propongan. Este nuevo enfoque y reorganización podría cambiar la forma en que funciona y se organiza la OPD, podría dividir a la OPD dándole énfasis a lo preventivo o a lo proteccional, o potenciando ambos, y por tanto, amenaza su estabilidad y desafía su capacidad de adaptación.

Por último, es importante mencionar que el cambio producido por la inserción de tecnologías, especialmente en materia de redes sociales, cambia completamente la forma en que los niños y niñas se relacionan con el mundo, y por tanto, los espacios y las formas en las cuales puede existir vulneración de derechos. Por lo tanto, la OPD debe estar en constante actualización, comprendiendo la realidad de los niños, para poder abordar una propuesta preventiva y de protección adecuada.

5.4. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Se identifican los principales factores de éxito, es decir, aquellos puntos clave que aseguran el éxito y buen desempeño de la organización, y que sin su presencia es casi imposible que este se logre, mediante una encuesta realizada a los trabajadores de la OPD.

Los factores principales detectados son:

- La **calidad técnica de los trabajadores**, en cuanto a su experiencia en temáticas de infancia y conocimiento de metodologías para poder abordar atención de casos de vulneración de derechos, aumentar la participación de NNA mediante herramientas adecuadas, promoción de derechos, etc. Siendo primordial el manejo de enfoque de derechos.
- Que la **carga laboral** sea adecuada, y no excesiva como sucede en muchas ocasiones debido a la alta cantidad de casos e atención y de tareas que deben cumplir dentro de la OPD, para tan solo 15 personas. Pues, es una de las razones que provoca la alta rotación del personal.
- Que las **condiciones laborales** sean buenas, lo que hace referencia al cuidado psicológico del equipo, como también al cuidado de la estabilidad laboral del equipo, ya que trabajan a honorarios y no tienen contratos fijos.
- Que exista **apoyo por parte del municipio y por parte de Sename**, tanto en relación a los recursos que necesita la OPD para funcionar

correctamente, pero también en cuanto a la importancia que se le otorga a la organización, valorando y visibilizando su acción.

- Desarrollo de **alianzas estratégicas** adecuadas. Esto pues, debido a que la OPD cuenta con pocos recursos humanos, es necesario que esta tenga alianzas para realizar actividades que logren impactar a toda la comuna. Además, en cuanto al componente de protección, las redes y alianzas permiten abordar de mejor manera los casos de vulneración, pues se tiene contacto con los programas a los cuales se deriva los niños y niñas, y con otras organizaciones relevantes.

VI. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

6.1. MODELO DE NEGOCIOS

Figura 19. Modelo de negocios

<i>Problema</i>	Vulneración de derechos de niños y niñas en la comuna de Peñalolén, cuya respuesta debe ser articulada desde un sistema local de protección de derechos de infancia integrado y con capacidad de respuesta eficiente y efectiva.
<i>Solución</i>	Creación de una oficina de protección de infancia que cumpla con los siguientes objetivos: Participación en la elaboración de una política comunal de infancia; fomento de la participación de padres y madres como garantes de derechos; atención de casos de vulneración de derechos; fomento a la participación de NNA en materias relevantes para la comuna en torno a la protección de sus derechos; establecimiento de redes intersectoriales; promoción de derechos de NNA.
<i>Propuesta de valor</i>	Fortalecer el SLPD cumpliendo el rol de líderes y movilizados de los procesos involucrados en la protección de infancia a nivel comunal. Ser expertos en temáticas de protección de derechos de infancia en cuanto a protocolos de derivación, comprensión de casos y gestión de redes.
<i>Actividades clave</i>	Atención directa a casos de vulneración; coordinación y movilización de redes intersectoriales; capacitaciones y talleres a padres y madres; promoción de derechos mediante la realización de talleres, capacitaciones, sensibilizaciones, y actividades masivas para NNA; Capacitación relacionada con protocolos de alerta temprana y pesquisa de casos de vulneración.
<i>Recursos clave</i>	Recursos humanos. Personas con expertiz en materia de protección de infancia. Espacios

	adecuados para atención de casos y recursos para la realización de visitas.
<i>Socios clave</i>	Cesfam de la comuna, colegios, OCAS, Municipalidad, RIJ.
<i>Ventaja diferencial</i>	Ser movilizados en las iniciativas de protección de derechos de infancia. La experiencia en temas de derechos de infancia
<i>Canales</i>	Presencial, vía correo, mediante afiches que promocionan actividades concretas, página web.
<i>Cliente</i>	Sename y municipalidad
<i>Beneficiario</i>	NNA vulnerados en sus derechos principalmente. NNA en general. Personas que viven en la comuna como cogarantes de derechos de los NNA.
<i>Estructura de costos</i>	Principalmente sueldos. Luego, actividades masivas de promoción de derechos. Por último, capacitaciones, actividades pequeñas de sensibilización, actividades internas de cuidado del equipo.
<i>Estructura de ingresos</i>	Aportes de Sename y Municipalidad.

Fuente: Elaboración propia

6.2. FORMALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Misión:

“Contribuir a la Instalación de sistemas locales de protección de derechos, que permita prevenir y dar respuesta oportuna a situaciones de vulneración de derechos de niñas, niños y adolescentes a través de la articulación de actores presentes en el territorio como garantes de derechos, el fortalecimiento de las

familias en el ejercicio de su rol parental, como de la participación sustantiva de las niñas, niños y adolescentes, familias y comunidad”.

Visión :

“Ser el principal referente en temáticas de participación infantil y protección de derechos de niños y niñas en la comuna de Peñalolén; con un equipo comprometido con el desarrollo íntegro de niños y niñas, calificado y motivado, que impulse metodologías de trabajo colaborativo y protocolos de acción para asegurar el ejercicio, la restitución y promoción de los derechos infantiles en la comuna”.

Valores:

Debido a la inexistencia de una definición valórica del personal de la OPD, se realizó una encuesta para detectar los principales valores percibidos por los trabajadores, de los cuales se seleccionaron los más destacados.

Compromiso social : Es primordial el estar comprometido con el desarrollo integral de niños y niñas, permitiendo contar con un equipo motivado con el propósito de su trabajo que inspire al entorno.

Empatía : Es clave que todos logren entender y ponerse en el lugar tanto de sus compañeros, como de la comunidad con la que se trabaja, con el fin de poder responder a las dificultades con una mirada constructiva, y generar un ambiente de compañerismo.

Ética: La honestidad, integridad y responsabilidad es la clave para mantener un ambiente sano dentro del equipo y con los aliados, y para entregar un servicio basado en el compromiso con el bienestar de los usuarios.

Resiliencia: Es importante contar con la capacidad para resistir a la incertidumbre, a las crisis, a los cambios y situaciones conflictivas, y aprender de estas experiencias aprovechándolas como camino hacia el progreso.

Trabajo en equipo: Se pone énfasis en el trabajo en equipo, basado en la colaboración y compañerismo, que faciliten el logro de la misión mediante el

aporte de conocimientos y el apoyo grupal, en un clima de confianza y armonía.

Estrategia

Para la formulación de la estrategia es necesario considerar cuál será el camino a recorrer para alcanzar la visión propuesta, acorde a la misión que se tiene, guiada por los valores del equipo, y considerando los factores críticos de éxito que deben estar presentes para un buen desempeño.

Luego, la estrategia a abordar es la siguiente: "Fortalecer la prevención de vulneración de derechos, mediante un trabajo con los aliados clave centrado en mejorar los procesos y protocolos actuales continuamente, con base en una comprensión más precisa de las necesidades y contexto de los usuarios; Poniendo foco en una comunicación efectiva con el entorno interno y externo, que facilite un ambiente laboral positivo y motivado con el compromiso con los niños y niñas".

6.3. MAPA ESTRATÉGICO

Teniendo a disposición las bases estratégicas: misión, visión, valores y estrategia, es posible desarrollar un cuadro de mando integral que facilite que la OPD logre un alineamiento estratégico, traduciendo las declaraciones estratégicas en objetivos, indicadores, metas y acciones concretas.

Pilares estratégicos

A continuación, se definen lineamientos o pilares estratégicos con el fin de guiar el posterior desarrollo de objetivos más específicos y concretos en las diferentes perspectivas del cuadro de mando integral.

Perspectiva de la misión: "Contribuir al fortalecimiento de sistemas locales de protección de derechos, que permita prevenir y dar respuesta oportuna a situaciones de vulneración de derechos de niñas, niños y adolescentes a través de la articulación de actores presentes en el territorio como garantes de derechos, el fortalecimiento de las familias en el ejercicio de su rol parental, como de la participación sustantiva de las niñas, niños y adolescentes, familias y comunidad"

Se encuentra como pilar la misión como tal, pues es la que guiará los objetivos estratégicos en esta perspectiva. La misión se mantiene prácticamente estable, con un leve cambio en la frase: "contribuir a la instalación de los sistemas locales" por "contribuir al fortalecimiento de los sistemas locales", debido al énfasis que se le otorga al concepto de fortalecimiento en las bases técnicas que propone el Sename. Además, actualmente existe un sistema local de protección de derechos compuesto por todas las organizaciones, programas, individuos que trabajan en pos del ejercicio de los derechos infantiles, por lo tanto el foco no debiera estar en su instalación, sino en el fortalecimiento de este mediante la incorporación de una mirada más integral y sistémica del trabajo que se realiza a través de sus componentes.

Perspectiva financiera: "Mejorar la capacidad de cumplimiento presupuestario".

La OPD actualmente funciona con un presupuesto fijo, debido a que por parte del Sename los aportes son fijos en Unidades de Subvención Sename. Puesto que algunos años la OPD realiza actividades que no están presentes en el presupuesto que entrega a Sename y, en otras ocasiones, la licitación del proyecto se retrasa y por lo tanto la oficina no recibe fondos de Sename hasta que la licitación está adjudicada; entonces, funcionan bajo la lógica de dejar libres ciertos montos que permitan responder a este tipo de requerimientos y eventualidades.

Surge entonces el problema de que, al no planificar correctamente el presupuesto, se deben dejar fondos libres para realizar ciertas actividades, pero, no se tiene claridad previa del destino que se le dará a estos fondos excedentes pues el monto de estos no es fijo, lo que dificulta que sean utilizados estratégicamente. Si se planifica de antemano en qué se gastarán los fondos, es posible incorporar actividades que permitan a la OPD un acercamiento al cumplimiento de su visión, y de su misión. Además, le permite a la oficina priorizar y seleccionar las iniciativas más relevantes y pertinentes a ser abordadas, en vez de dejar al azar, o a disposición de fondos inciertos, estrategias de desarrollo que son tan valiosas como el cumplimiento de los objetivos operativos que Sename establece entendiendo que estas apuntan a mejorar problemas críticos que dificultan un mejor desempeño. Considerando que la OPD pretende darle un foco más estratégico a su gestión, debe ser coherente demostrando compromiso para con el logro de ciertas mejoras sustanciales.

Perspectiva de los stakeholders: "Aumentar la generación de valor público mediante un aumento en la confianza, el impacto deseado, y una entrega de servicios de calidad".

Esta perspectiva ha sido mencionada a lo largo del trabajo como perspectiva del cliente, pero, según la metodología de CMI para organizaciones sin fines de lucro de Niven (2003), es pertinente dividir esta perspectiva según los intereses que se tengan para los stakeholders más relevantes. Por lo tanto, se hace una separación en: usuarios, es decir, niños, niñas y sus familias; la comunidad, que comprende a la sociedad civil de la comuna como también a otras instituciones con las cuales la OPD mantiene alianzas; clientes, que se refiere a Sename y la municipalidad, pues son quienes financian a la OPD.

Se propone entonces generar valor tanto para los usuarios, que es el fin último de la OPD y su principal foco; pero también para la comunidad, centrándose en la confianza que esta tiene en la organización; y , generar valor para los clientes, el cual está muy ligado al valor generado para los usuarios.

Perspectiva de procesos internos: "Crear y mejorar procesos que faciliten una mejora continua y sustentable en el tiempo, para asegurar la respuesta a las necesidades de los usuarios, de los clientes, de la comunidad, y del propio equipo".

A partir del diagnóstico realizado, se detectan múltiples falencias sobre todo en procesos que permitan progresos en el tiempo como es la evaluación y seguimiento de las acciones que se realizan. Se manejan bien los procesos y protocolos actuales, pero no se avanza. Además, la implementación de un cuadro de mando integral requiere incorporar una mirada estratégica en la gestión, que se vea reflejada en procesos que respondan a las necesidades de los stakeholders.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: "Mejorar clima organizacional y fortalecer una cultura basada en los valores estratégicos".

Del resultado del análisis se destaca la necesidad de mejorar el clima laboral, el cual se compone por: ambiente físico, características estructurales, ambiente social, características personal y comportamiento orgnizacional. Dentro de estos temas, están contenidos los problemas relacionados con los recursos físicos deficientes y no aptos para el desarrollo óptimo de atención de casos de vulneración de derechos, el trabajo en equipo, la alta rotación de

personal, la comunicación y condiciones laborales deficientes, etc. Por lo tanto, es necesario enfocarse en mejorar el clima, permitiendo así que los trabajadores estén más satisfechos en su lugar de trabajo.

Otro factor importante es la cultura organizacional, que se refiere a las conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la OPD. Es necesario consolidar los valores de la organización, pues actualmente existen contradicciones con respecto a la presencia o ausencia de estos en los trabajadores, y una cultura orientada hacia los valores definidos, facilitaría a su vez un mejor clima laboral.

Objetivos estratégicos:

Una vez establecidos los lineamientos estratégicos, es posible desarrollar objetivos estratégicos que permitan la traducción de estos pilares en ideas más concretas y específicas.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Objetivo 1: “Mejorar las habilidades técnicas del equipo y el manejo de información clave”.

Uno de los requerimientos constantes y factores clave del éxito es que la OPD cuente con un equipo que esté técnicamente capacitado para atender casos de vulneración de derechos, para elaborar instancias de participación infantil, para transmitir a padres, madres y a la comunidad la importancia de ser garantes de derechos de niños y niñas, y para desarrollar un trabajo con las redes de protección que sea efectivo. Por lo tanto, es necesario capacitar al equipo en temáticas pertinentes. Pero, también es importante que todos los integrantes de la OPD manejen un lenguaje común, conozcan el entorno en el que se sitúan, pues, trabajan en conjunto con otros programas y organizaciones de la dirección de seguridad humana, y por lo tanto, debe existir un manejo de información mínimo para asegurar una buena respuesta a usuarios y la comunidad principalmente.

Objetivo 2: “Fortalecer el trabajo en equipo y el liderazgo compartido”.

Por un lado, es necesario fortalecer el trabajo en equipo, ya que es uno de los valores que está poco consolidado, esto pues existen diferentes opiniones en cuanto a su presencia en los trabajadores de la OPD. El trabajo en equipo permite mejorar el aprendizaje de los miembros de la OPD mediante la transmisión de conocimientos de estos; e implica generar un ambiente de compañerismo y apoyo. Esta habilidad es fundamental para la OPD debido a la alta carga laboral que presenta, la cual se puede equilibrar en un ambiente de apoyo entre las personas.

El liderazgo compartido, se refiere a descentralizar el liderazgo, y que este no recaiga netamente en el área de coordinación. Actualmente se encuentran debilidades en torno al liderazgo desde la coordinación y su habilidad para alinear el foco de la OPD. Una forma de fortalecer este punto es que generando liderazgo compartido entre la coordinación y las áreas. Para lo que se debe aumentar la participación del equipo en la toma de decisiones, y mejorar la comunicación efectiva dentro del equipo, una comunicación basada en el compañerismo y centrada en el trabajo en equipo.

Objetivo 3: “Mejorar las condiciones laborales y bienestar de los empleados”.

Uno de los problemas con los que cuenta la OPD en relación al clima laboral es la falta de acciones de cuidado del equipo que permitan que estos estén realmente satisfechos en el entorno de trabajo. Esto se debe a que, el trabajo directo con situaciones de vulneración de derechos afecta psicológicamente al equipo, y es necesario darle un énfasis al soporte de las personas. Además, el hecho de que los empleados estén contratados a honorarios también afecta al estado de satisfacción del equipo, pues no permite darles una estabilidad laboral. Estas son dos de las principales causas que afectan en la alta rotación de las personas.

Perspectiva de procesos internos:

Objetivo 1: “Incorporar procesos de gestión estratégica”.

Los procesos de gestión estratégica son aquellos que responden a las tareas de desarrollar, planificar, monitorear, aprender y adaptar las diferentes líneas estratégicas de la OPD. La incorporación de la herramienta de cuadro de mando supone la incorporación de procesos de gestión estratégica pues, en este caso, se desarrolló una primera estrategia, pero esta solo puede tener éxito en la medida en que sea implementada. Para esto, se deben incorporar

procesos de planificación, evaluación, de discusión estratégica, de adaptación. En una primera instancia, se requiere al menos monitorear, evaluar y adaptar las diferentes actividades estratégicas propuestas en el cuadro de mando integral, y mejorar los procesos de comunicación tanto interna como externa.

Objetivo 2: “Mejorar la evaluación de las intervenciones y adaptación de estas”.

La evaluación de las intervenciones que realiza la OPD, ya sean talleres, charlas, atenciones directas, capacitaciones, etc, es primordial para poder mejorar estas mismas. No solo es importante realizar una evaluación en las diferentes instancias, sino que esta sea coherente con el propósito que tienen las intervenciones. El foco estratégico está puesto en generar valor para los usuarios, y por lo tanto, no sirve evaluar superficialmente las intervenciones sino que es necesario detectar aquellos puntos clave que son importantes para los usuarios. Además, una vez realizadas las evaluaciones, se deben desarrollar procesos para aplicar mejoras a las intervenciones en coherencia con los hallazgos detectados.

Objetivo 3: “Mejorar la comunicación efectiva interna y externamente”.

Para lograr una comunicación efectiva dentro del equipo, es necesario modificar las formas en que se comunican. Con la incorporación de un foco más estratégico, es pertinente incorporar instancias de comunicación centradas en la discusión de las estrategias y su avance en el tiempo. Además, la comunicación es una clave para mejorar el trabajo en equipo, para comprender mejor a los usuarios, a los clientes, y stakeholders en general.

Objetivo 4: “Mejorar la planificación presupuestaria respondiendo a los objetivos estratégicos y operativos”.

El incorporar procesos de gestión estratégica también desencadena en mejorar la planificación en cuanto a presupuestos que se realizan dentro de la OPD. Esto facilita la visualización de las diferentes actividades que se deben realizar, y la factibilidad financiera de estas, pudiendo así priorizar aquellas más relevantes y pertinentes para lograr mejoras en el desempeño de la OPD, y para también posteriormente contar con nociones de los requerimientos presupuestarios óptimos que permitirían a la OPD mejorar en el tiempo. Tener en cuenta estos requerimientos facilita su declaración a los clientes.

Perspectiva financiera:

Objetivo 2: "Mejorar la adherencia al presupuesto".

Actualmente, como se mencionó con anterioridad, la OPD no cumple con el presupuesto que tienen debido a la rigidez de este. La oficina funciona bajo una lógica de optimizar costos que le permita tener recursos libres al final del periodo. Para que la adherencia al presupuesto sea pertinente, es necesario que exista detrás una mejor planificación que incentive cumplir con un presupuesto diseñado estratégicamente.

Perspectiva de los stakeholders :

Objetivo 1 - usuarios: "Aumentar la satisfacción de los clientes "

Suponiendo mejoras en la comprensión de las necesidades de los clientes, es esperable aumentar la satisfacción de estos debido a mejoras en la calidad de la atención (dependiendo del tipo de intervención). Uno de los factores claves que determinan la calidad dentro del tipo de intervenciones que realiza la OPD tiene que ver con la calidad de la información que estos entregan a los usuarios, la facilidad de comprensión de esta y su pertinencia, además de ser relevante que exista una comunicación efectiva que facilite a la OPD comprender a los usuarios para responder a sus necesidades, pero a su vez que la comunicación se produzca basada en el buen trato, en el respeto y la empatía con los usuarios, generando confianza en estos.

Objetivo 2 - comunidad: "Fortalecer la imagen social de la OPD mejorando la comunicación estratégica".

La OPD pretende impulsar el trabajo preventivo, por lo tanto, es clave el fortalecimiento de la imagen social de la OPD, es decir, mejorar y aumentar las referencias que tiene la comunidad de esta según la información que obtienen de sus resultados, de sus servicios, de sus preocupaciones sociales, etc. Para esto, es necesario enfocarse en socializar el enfoque de derechos en la comuna, en aumentar la participación de la comunidad en temáticas de infancia.

Objetivo 3 - clientes: “Comunicar de manera efectiva los requerimientos necesarios para un mejor desempeño de la organización”.

Uno de los factores críticos de éxito se relaciona con la disponibilidad de recursos para que la OPD realice su gestión. Se detectan requerimientos importantes que dificultan que la OPD pueda entregar un mejor servicio a los usuarios, pero la comunicación efectiva de estos requerimientos es compleja. Si bien por parte de Sename se pueden hacer algunas mejoras, en cuanto al trabajo político que se hace en instancias de diálogo, el servicio no tiene mucha flexibilidad en estos temas. Diferente es el caso de la municipalidad, que es una institución cercana a la OPD, siendo esta última un programa municipal, por lo que se pueden generar mejoras en la medida de que se expresen los requerimientos con el énfasis adecuado. Esto último depende de un trabajo constante en mejorar la comunicación con la dirección de seguridad humana.

Perspectiva de la misión:

La misión de la OPD, que se centra en el fortalecimiento de los sistemas locales de protección de infancia, tiene dos líneas de acción que contienen a las tareas que esta realiza para alcanzar dicha misión. Estas líneas se ven expresadas también en la división por áreas que tiene la organización, ya que existe un área encargada de la protección de los derechos vulnerados, es decir, la atención directa de casos de vulneración; y por otro lado está el área de gestión intersectorial, cuyo fin es realizar acciones que permitan prevenir la vulneración de derechos en la comuna. Por lo tanto, los objetivos planteados pretenden abordar estas dos líneas de acción.

Objetivo 1: “Fortalecer el rol preventivo de la OPD”.

Dentro de la OPD, este rol ha sido desplazado constantemente por la urgencia en la atención de casos de vulneración, y por la desvalorización que ha adquirido la prevención a nivel comunal. Es por esto que, es necesario fortalecer el rol preventivo de la OPD. Además, luego del cambio de la OPD a una nueva unidad municipal, la dirección de seguridad humana, desde la cual se pretende impulsar el foco en lo preventivo en materia de infancia, se facilita el desarrollo de esta estrategia pues existe un respaldo municipal para que las acciones preventivas, que hasta ahora han sido desplazadas, se posicionen como una prioridad tanto para la OPD como para las demás unidades municipales, facilitando así el trabajo conjunto, que es clave para una organización pequeña.

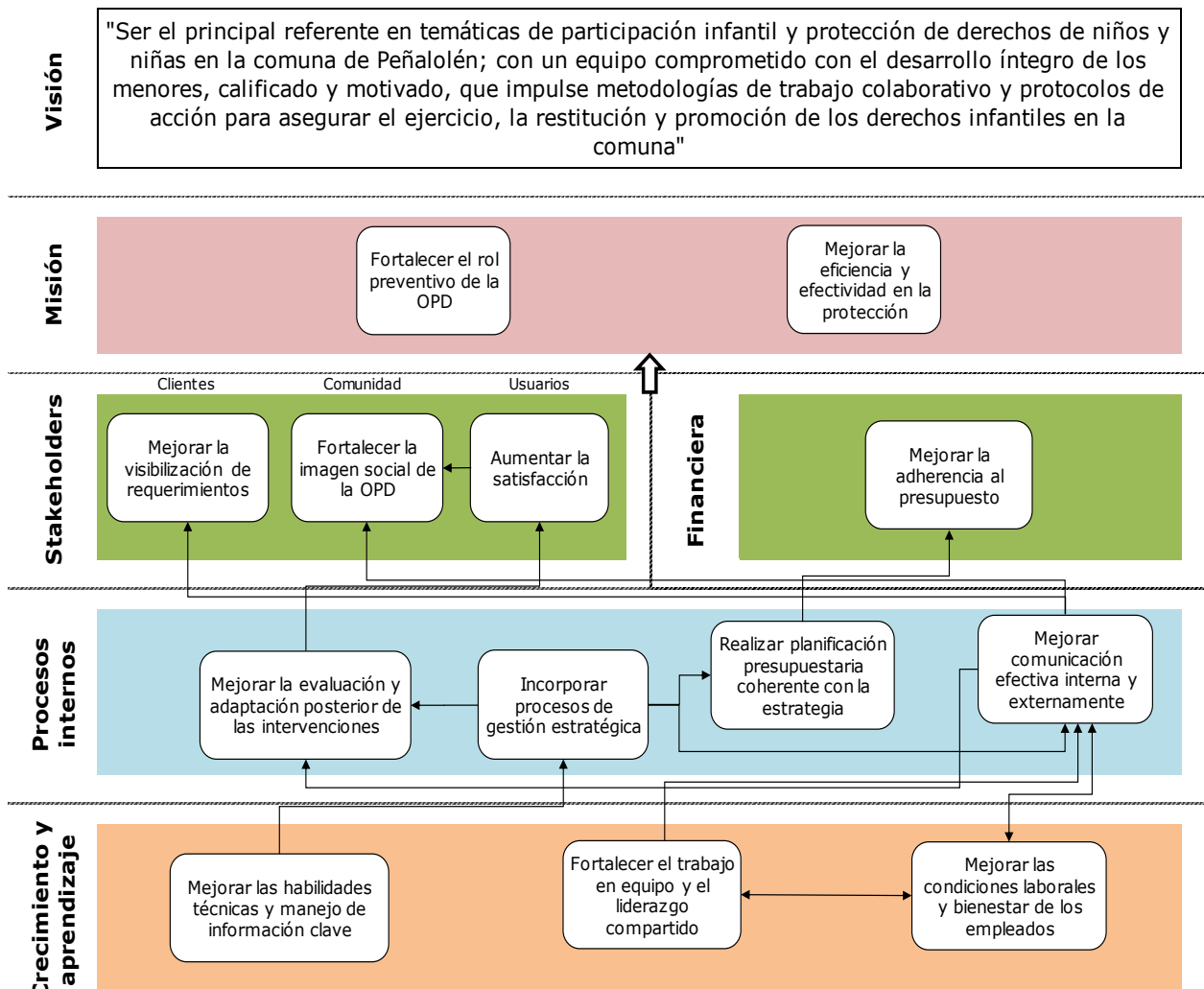
Objetivo 2: “Aumentar la eficiencia y efectividad en la protección”.

Debido a la exigente demanda que se tiene en cuanto a la protección de derechos, es necesario que el proceso de atención sea eficiente pero a la vez efectivo. Es decir, que se puedan abordar los casos de manera más rápida, despejando los nudos críticos del proceso, pero que a su vez la atención que se entregue sea de calidad y responda a los requerimientos y necesidades de los usuarios.

Mapa estratégico

Una vez establecidos los lineamientos estratégicos, y posteriormente los objetivos estratégicos para cada perspectiva, se procedió a la realización de un mapa estratégico que permite visualizar la relación causa-efecto entre los diferentes objetivos, con el fin de que la estrategia a realizar sea coherente y permita cumplir con la misión, direccionando a la organización hacia el logro de la visión en un futuro. Se utiliza el modelo de mapa estratégico proporcionado por Niven (2003), en el cual la perspectiva de crecimiento y aprendizaje se sitúa en la base de la estrategia, permitiendo así el desarrollo de nuevos y mejores procesos internos que permitan entregar un buen servicio a los usuarios principalmente, como también mejorar la relación con el resto de los stakeholders, lo que lleva al cumplimiento de una misión centrada en agregar valor para estos. La perspectiva financiera se sitúa paralela a la de stakeholders, considerando que es una perspectiva que da soporte en cuanto a recursos monetarios para el cumplimiento de los objetivos de stakeholders, y, cuyo éxito depende del buen desempeño de los procesos internos.

Figura 20. Mapa estratégico OPD



Fuente: Elaboración propia

6.4. INDICADORES, METAS E INICIATIVAS

A continuación, se detallan, para cada objetivo estratégico, metas asociadas a su cumplimiento, indicadores que permitan verificar el cumplimiento de dicha meta, e , iniciativas que articulen operativamente el cumplimiento de las metas y por lo tanto, de los objetivos propuestos.

Figura 21. Cuadro de mando integral perspectiva misión

Perspectiva	Objetivo	Objetivo Sename	Indicador	Meta	Periodicidad	Iniciativa	Responsable
Misión	Mejorar la eficiencia y efectividad en la protección	Otorgar atención para casos de vulneración de derechos de NNA	Nº de mejoras a procesos de atención incorporadas	1 mejora en el proceso de atención	Anual	Revisar los procesos actuales de atención. Revisar nudos críticos o cuellos de botella. Proponer soluciones a estos que permitan hacer más eficientes los procesos.	Área de Protección
			% de atención efectiva. (casos atendidos / casos ingresados)	Lograr un 95% de atención efectiva			
		Fortalecer competencias parentales	Nº talleres o actividades de competencias parentales. Promedio de evaluación de competencias parentales.	Realizar al menos una actividad de fortalecimiento con capa apoderado de la línea de protección. Que los apoderados tengan una nota superior a 5 en la evaluación de competencias parentales	Anual	Ídealmente, se deben mejorar las actividades realizadas para competencias parentales actuales, mediante talleres grupales o reuniones individuales con estos. Además, implementar una encuesta que permita comprender el estado de estas competencias en los apoderados luego de las intervenciones.	

Fuente: Elaboración propia²

² Se asume esta misma fuente para todas las perspectivas del cuadro de mando integral.

Perspectiva	Objetivo	Objetivo Sename	Indicador	Meta	Periodicidad	Iniciativa	Responsable
Misión	Fortalecer el rol preventivo de la OPD	Fortalecer el trabajo en redes	Nº de reuniones de discusión estratégica : situación de vulneración en la comuna, trabajo interno de las redes, trabajo con otras redes. Nº de planes estratégicos elaborados y posteriormente implementados	Al menos 1 reunión trimestral para discutir hallazgos estratégicos. Elaborar un plan anual en cada red e implementar al menos el 80% de este	Anual	Realizar jornadas que permitan definir los principales desafíos y problemas que se presentan en la comuna en materia de vulneración de derechos y del desempeño interno de las redes, o la integración del sistema de protección. Luego, realizar un plan anual que sea estratégico.	Área intersectorial
		Incentivar participación sustantiva de NNA	Nº de niños o niñas incorporados al consejo consultivo	Al menos 1 niño o niña que se incorpore al consejo anualmente	Anual	El conejo consultivo es una figura importante en relación a la participación infantil, por lo que debe ser fortalecido mediante acciones que incentiven la incorporación de nuevos integrantes. Se pretende que este se renueve en el tiempo.	
		Generar acciones de promoción	Nº de actividades de comunicación realizadas	Al menos 1 actividad semestral	Semestral	Realizar actividades (charlas, talleres, presentaciones, etc.), que permitan transmitir, dentro del municipio principalmente, y también dentro de las redes, la importancia de la promoción de los derechos como herramienta de prevención a vulneraciones.	
		Promover la elaboración de una política local	Nº de planes de infancia local elaborados e implementados	1 Plan de infancia local elaborado e implementado. Que contemple claramente actividades, plazos, responsables, acciones de seguimiento y evaluación	Anual	Se debe elaborar e implementar el plan local de infancia. Utilizar herramientas de planificación estratégica para facilitar la traducción de este plan en tareas operativas de cada área.	

Fuente: Elaboración propia

Figura 22. Cuadro de mando integral perspectiva stakeholders

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Periodicidad	Iniciativa	Responsable
Stakeholders	Mejorar la visibilización y obtención de requerimientos	Nº de instancias de comunicación de requerimientos	1 instancia de comunicación de requerimientos clave al semestre	Semestral	Comunicar a la municipalidad, principalmente, de manera semestral, aquellos recursos u otro tipo de requerimientos de apoyo que sea necesario incorporar a la oficina para mejorar su desempeño. Es clave visibilizar la importancia de estos y sentido de urgencia si es pertinente; además de generar un consenso previo en el equipo OPD con respecto a estos.	Coordinación
		Nº de mejoras incorporadas	Al menos 1 mejora en cuanto a incorporación de requerimientos solicitados	Anual		
	Fortalecer la imagen social de la OPD	% De realización de actividades planificadas. (actividades realizadas / actividades planificadas) x 100	90% de realización de actividades comunicativas	Anual	La OPD realiza un plan comunicacional, campaña buen trato, capacitaciones, talleres, etc. Por lo tanto, se debe evaluar el cumplimiento efectivo de todas esas actividades. Se pueden incorporar preguntas a las evaluaciones de usuarios, o en otro tipo de actividades masivas para saber si la comunidad conoce o no a la OPD, y utilizar estas instancias para darla a conocer.	Área intersectorial
Aumentar la satisfacción de usuarios	Promedio de nota en encuesta de satisfacción. (suma de notas / encuestas totales contestadas)	Promedio \geq 5.5 o aumentar nota con respecto a promedio anterior en 5 décimas	Anual	Realizar evaluaciones no solo a padres, madres o apoderados, sino también a niños y niñas de manera adecuada, para entender mejor sus necesidades y requerimientos en torno a una buena atención.	Área de protección	

Figura 23. Cuadro de mando integral perspectiva financiera

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Periodicidad	Iniciativa	Responsable
Financiera	Mejorar adherencia al presupuesto	% Cumplimiento presupuestario. (gasto real / gasto presupuestado) x 100	90% de cumplimiento presupuestario	Trimestral	Revisión del presupuesto	Coordinación

Figura 24. Cuadro de mando integral perspectiva procesos internos

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Periodicidad	Iniciativa	Responsable
Procesos internos	Mejorar la evaluación y adaptación posterior de intervenciones	Nº de mejoras en encuestas. Nº de nuevas evaluaciones	Al menos 1 mejora en encuestas actuales por área. Al menos una nueva instancia de evaluación por área	Anual	Incluir mejoras a las encuestas actuales ligadas a la utilidad que tiene para el usuario la información entregada, o cómo esta le proporciona una ayuda en su vida, cómo lo puede aplicar en conductas específicas, etc. Además, se deben incluir instancias de evaluación posteriores a las capacitaciones, talleres o intervenciones, que permitan medir el grado en que el usuario adquirió nuevos conocimientos, o mejoró sus conductas.	Área intersectorial y área de protección
	Incorporar procesos de gestión estratégica	Nº de reuniones estratégicas realizadas	1 reunión trimestral estratégica	Trimestral	Para que la estrategia pueda ser incorporada, es necesario que esta sea comunicada, discutida y perfeccionada a través del tiempo. Por lo que se deben realizar reuniones de todos el equipo que aborden los puntos estratégicos planteados en el CMI.	Coordinación
	Realizar planificación presupuestaria coherente con la estrategia	Nº de presupuestos nuevos, y/o, actualizados. Nº de actividades estratégicas incorporadas al presupuesto	1 presupuesto nuevo o actualizado, que incorpore al menos 10 iniciativas estratégicas	Cada 1,5 años	Se debe realizar un nuevo presupuesto para la OPD que incorpore las nuevas estrategias, y que sea coherente con lo realizado en la práctica. Como se hizo anteriormente, este proceso puede ser realizado por una consultora.	Coordinación
	Mejorar comunicación efectiva interna y externamente	Nº de herramientas de reuniones efectivas incorporadas	2 herramientas de reuniones efectivas incorporadas a reuniones semanales de equipo, reuniones con jefatura de dirección y redes	Anual	Cada área debe proponer mejoras que faciliten reuniones efectivas, para luego incorporar al menos dos de estas. Se debe poner foco en que las reuniones logren abordar los ámbitos más relevantes de manera eficiente. Contar al menos con agenda de la reunión y tiempos estipulados.	Toda la OPD

Figura 25. Cuadro de mando integral perspectiva crecimiento y aprendizaje

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Periodicidad	Iniciativa	Responsable
Crecimiento y aprendizaje	Mejorar habilidades técnicas y manejo de información clave	Nº de inducciones realizadas a cada integrante	Que todos los integrantes del equipo hayan pasado por una instancia de inducción	Anual	Realizar inducción al equipo de la OPD, que les permita conocer tanto a la OPD de mejor manera como a los demás programas del establecimiento. Esta debe contener información escrita pero también se debe mostrar presencialmente el espacio.	Coordinación
		Nivel de satisfacción promedio en capacitaciones. (suma de notas / cantidad de asistentes)	Promedio de evaluación ≥ 5	Semestral	Realizar una capacitación al equipo de la OPD en alguna habilidad o temática que sea necesaria fortalecer para el trabajo realizado. Se debe realizar tanto una pertinente para el trabajo intersectorial como de protección. Además, se sugiere realizar una encuesta que permita identificar las temáticas a abordar en las capacitaciones. Evaluar posteriormente las capacitaciones considerando la utilidad de estas para el equipo.	Área intersectorial y de protección
	Fortalecer el trabajo en equipo y el liderazgo compartido	Nº de evaluaciones realizadas	1 evaluación 360º anual	Anual	Realizar una evaluación 360º con apoyo de un coach.	Coordinación
		Cantidad actividades de coaching grupal realizadas	Realizar dos instancias de coaching grupal al año	Anual	Realizar una instancia de coaching grupal centrado en desarrollar e identificar el liderazgo de los integrantes y otra para el trabajo en equipo.	Coordinación o área intersectorial
	Mejorar condiciones laborales y bienestar de empleados	Nº de instancias de diálogo	2 instancias de diálogo al año	Anual	Generar una instancia de diálogo con la dirección d seguridad humana y autoridades correspondiente, para visibilizar los requerimientos de contratos estables.	Coordinación
		Nivel de satisfacción encuesta clima laboral. (promedio de notas de satisfacción / nota máxima) x 100	80% de satisfacción promedio	Anual	Diseñar, realizar y aplicar una encuesta de clima laboral.	Coordinación
		Nº de actividades realizadas	1 actividad al semestre para responder a la intensa carga laboral. 1 actividad al semestre para responder a necesidades del equipo que surgen por el trabajo con vulneraciones de derechos	Semestral	Realizar actividades grupales o individuales que permitan responder a los problemas que se generan debido a la carga laboral y al contacto constante con situaciones de vulneración de derechos que afectan psicológicamente al equipo.	Coordinación

VII. RECOMENDACIONES DE IMPLEMENTACIÓN

A continuación, se proporcionan recomendaciones que permitan que la OPD implemente la propuesta de cuadro de mando integral, considerando desafíos en diferentes ámbitos.

7.1. MODELO DE GESTIÓN DE CICLO CERRADO

Para comenzar con la implementación del cuadro de mando integral, se propone que la OPD utilice la misma metodología propuesta para el desarrollo de este mismo en el presente trabajo, es decir, el "modelo de gestión de ciclo cerrado" (Norton, Kaplan, 2008). Este modelo ya fue desarrollado en sus dos fases iniciales: fase 1 "desarrollo de la estrategia" (análisis estratégico, definición de misión, visión, valores y formulación de la estrategia) y fase 2 "traducción de la estrategia" (objetivos estratégicos, indicadores, iniciativas y metas), es decir, el cuadro de mando integral; por lo tanto, para realmente poder alinear la estrategia formulada con las operaciones, sería necesario continuar con las fases 3, 4 y 5, descritas a continuación.

Se comienza la implementación con la fase 3: "**planificación de las operaciones**". Esto implica principalmente mejorar los procesos clave y realizar un presupuesto coherente con las operaciones. Es importante mencionar que las iniciativas presentadas en el cuadro de mando integral son en general iniciativas de corto plazo (12 a 18 meses) que se proponen para lograr los objetivos estratégicos, pero para que realmente exista una mejora se debe mejorar el desempeño en los procesos claves, permitiendo así aumentar la capacidad de respuesta, calidad, reducir costo, etc. Por lo tanto, se sigue que cada área primero defina sus procesos clave, y luego los actualice en el tiempo. Para esto, se propone que al menos una vez al año, tanto el área de gestión intersectorial como el área de protección realicen una reunión que les permita detectar nudos críticos, aquellos problemas en sus procesos claves que dificultan un funcionamiento óptimo. Una vez realizado esto, es necesario convocar una segunda reunión cuyo fin sea analizar dichos nudos críticos, comprender sus causas y consecuencias, lo que permitirá detectar si estos se deben a problemas en la forma en que se están desarrollando los procesos, en la forma en que estos están formulados, o si se deben a otros factores externos al área y/o a la OPD. En caso de deberse a la formulación de los procesos, sería necesaria una tercera y última sesión para proponer mejoras y modificaciones a dichos procesos con el fin de mejorar su efectividad. En el caso de que las causas de estos nudos críticos no tengan relación con los procesos mismos, se puede realizar esta tercera reunión con

el objetivo de proponer propuestas de mejora para superar esos nudos. Estas reuniones deben llevarse a cabo al menos una vez al semestre.

Además, es necesario mejorar la planificación presupuestaria. Si bien este ítem está directamente relacionado con un objetivo del cuadro de mando integral, es importante darle énfasis debido a su importancia en la implementación misma de este cuadro de mando. Actualmente la OPD utiliza el mismo presupuesto todos los años, el cual fue llevado a cabo por una consultora externa. A pesar de esto, la OPD no cumple con este presupuesto en la práctica pues funciona bajo una lógica de ahorro en relación a los ítems del presupuesto que le permita llevar a cabo actividades principalmente relacionadas al cuidado del equipo. Tal como se mencionó en la sección de cuadro de mando integral, es importante que tanto estas como otras actividades que son relevadas actualmente, tengan su puesto en el presupuesto basadas en un consenso grupal de aquellos ítems que tienen prioridad para ser llevados a cabo. Por lo tanto, se sugiere que luego del proceso de planificación anual, que será descrito más adelante (figura x), se revisen aquellos ítems nuevos que deben ser incorporados al presupuesto, y se solicite una nueva planificación presupuestaria ya sea a una consultora externa o a las mismas unidades financieras del departamento de seguridad humana. Si bien puede ser que esto no pueda ser realizado anualmente, al menos se sugiere que cada 3³ años, cuando se actualice la estrategia, se pueda invertir en el desarrollo de un nuevo presupuesto. Este punto también es muy importante debido a que al tener un presupuesto fidedigno de lo que quiere hacer la OPD en el siguiente periodo, permite conocer realmente los requerimientos de presupuesto que se deben solicitar ya sea a la municipalidad o a Sename, y facilita la posterior comunicación de estos, contando con un respaldo de metodología estratégica.

Luego, viene la fase 4 "**monitoreo y aprendizaje**". Es en esta fase que se realizan revisiones de la estrategia y las operaciones basadas en las propuestas de indicadores del cuadro de mando integral y en los indicadores operacionales que Sename propone en sus bases técnicas. Para llevar esto a cabo, se sugiere un esquema de reuniones diferenciadas según temáticas, que permitan monitorear los resultados de dichos indicadores a lo largo del tiempo, y poder aprender de ellos para luego proponer posibles cambios y mejoras a las condiciones actuales. En la figura 26 se muestra el detalle de las reuniones que se deben llevar a cabo en el periodo. Además, se deben utilizar agendas de reunión, es decir, una declaración de los temas a abordar, la duración destinada a cada tema y el responsable de cada tema. Para el desarrollo de la agenda, es necesario que cada participante envíe vía correo electrónico los temas que quisiera que se abordaran en la reunión y su duración estimada, a

³ Los ciclos de planificación de la OPD son cada 3 años debido al funcionamiento de las licitaciones de Sename, por lo tanto, a lo largo del capítulo se utilizan los términos "ciclo" o "periodo" refiriéndose a ese lapso de tiempo.

la coordinadora de la OPD, para que ella elabore la agenda en base a estas propuestas.

Figura 26. Tabla de reuniones

Tipo de reunión	Revisión operacional	Revisión estratégica	Testeo y adaptación de la estrategia
<i>Requerimientos de información</i>	Tableros con indicadores clave de desempeño operacional (documento de sistematización y gestión que se entrega a Sename). Resúmenes financieros.	Reportes del mapa estratégico y Cuadro de mando integral (Se debe generar un documento anual que permita monitorear los indicadores)	Mapa estratégico, cuadro de mando integral, estudios analíticos de la estrategia, análisis estratégico
<i>Frecuencia</i>	Semestralmente	Anual	Cada 3 años
<i>Asistentes</i>	Personal de las áreas, y coordinación también para las revisiones financieras	Coordinación, jefatura de dirección de seguridad humana, coordinadores de áreas y/o encargados de la gestión estratégica	Coordinación, jefatura de dirección de seguridad humana, otros coordinadores de departamentos y/o programas de la dirección involucrados
<i>Foco</i>	Identificar y resolver problemas operacionales (disminución en las atenciones, baja participación en las intervenciones, problemas presupuestarios, etc.)	Implementar la estrategia	Testear y adaptar la estrategia basándose en los análisis estratégicos, de nudos críticos, y posibles hallazgos detectados a lo largo del ciclo
<i>Meta</i>	Dar respuesta a los problemas de corto plazo para promover un sistema de mejoras continuas	Perfeccionar la estrategia y poder realizar ajustes en la mitad de un ciclo	Mejorar o transformar la estrategia, establecer planes operacionales y estratégicos, fijar objetivos estratégicos,

		autorizar gastos estratégicos u otros gastos importantes
--	--	----------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia en base a al modelo de gestión de ciclo cerrado (Norton, Kaplan, 2008)

Si bien en la metodología utilizada como referencia se propone que las frecuencias de los diferentes tipos de reuniones sea mucho más alta, considerando hasta revisiones diarias del tipo operacional, es importante considerar que la OPD se encuentra en un contexto de organización pública, dentro de la cual, en este caso, no existen incentivos asociados a la gestión, existe un funcionamiento muy burocrático que dificulta una adaptación rápida, se tienen dos clientes diferentes con orientaciones distintas, y una sobrecarga laboral importante debido a la falta de recursos, lo que dificulta la implementación de nuevos procesos recurrentes. Por lo tanto, es irreal querer incorporar una alta cantidad de sugerencias para ser implementadas que en la práctica no van a poder ser llevadas a cabo debido. Entonces, se sugiere que en el primer ciclo del cuadro de mando integral, es decir los primeros 3 años, o según decida la oficina, la incorporación de reuniones y nuevos focos sea paulatina, cuyo aumento dependerá del éxito de estas y el convencimiento que se genere en cuanto a la utilidad de esta nueva mirada estratégica y de mejora continua.

Por último, viene la fase de **"testeo y adaptación de la estrategia"**. En esta fase, para el caso de la OPD, se sugiere solo realizar una adaptación de la estrategia más que un testeo, pues las etapas de testeo sugieren hacer análisis de rentabilidad, de correlación entre resultados y estrategia, u otros métodos de testeo cuantitativo, lo que no es tan aplicable para una organización pequeña que además no tiene ingresos vía ventas, solo aportes municipales y de Sename. Pero, se sugiere adaptar la estrategia al final de cada ciclo, es decir. Es probable que se detecten defectos en la estrategia cada cierto tiempo, o que algunos lineamientos queden obsoletos, por lo que es necesario que estos sean actualizados en el tiempo, y es aquí donde se cierra el ciclo de gestión. Estos análisis se deben realizar al final de cada ciclo, para lo cual se deben realizar al menos 2 reuniones, o según sea necesario, que permitan discutir nuevos focos. Si bien es difícil marcar una pauta estricta de cómo debiera ser llevada a cabo esta fase porque muchas veces surgen problemas durante el periodo que hacen necesario un cambio de foco, se propone la ejecución de un ciclo de reuniones.

Si es que se han realizado los análisis correspondientes de la estrategia, esta tarea debiera ser más fácil pues se debería tener acceso a los resultados

estratégicos. Se debe sumar como input un análisis FODA, que permita visualizar las oportunidades y fortalezas a ser potenciadas y aprovechadas, como también las debilidades y amenazas que representan brechas entre la situación actual y lo que se espera lograr. Actualmente la oficina realiza análisis FODA anuales, por lo que no debiera significar una tarea compleja de coordinar para el cierre del ciclo, en el cual se debieran incluir los análisis de los 3 años que duró este. Además, actualmente, para desarrollar la matriz de marco lógico que se presenta a Sename cada 1,5 años, la coordinadora de la OPD sostiene reuniones semanales por al menos un mes con la jefatura de la dirección, lo que permite plantear cuáles son las expectativas y objetivos que se tienen desde la municipalidad para la oficina, como también los que nacen desde el equipo mismo de la OPD. Por lo tanto, una vez finalizadas dichas reuniones, sería necesaria la realización de las reuniones de adaptación, que permitan actualizar la estrategia. Es importante mencionar que la tarea de desarrollo de marco lógico debiera llevarse a cabo de manera paralela o posterior a la adaptación de cuadro de mando integral, para poder incorporar posibles actividades u objetivos que puedan ser financiados desde Sename. En el caso de existir cambios importantes en el cuadro de mando integral, sería necesario comenzar un nuevo ciclo de gestión, el cual comienza con un trabajo como el realizado dentro de esta memoria, pero más sencillo considerando los inputs obtenidos del ciclo anterior como base.

7.2. BARRERAS PARA IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA

Una vez mencionadas las etapas que se deben abordar para implementar la estrategia, es importante considerar otros factores que se interponen en esta tarea. Según menciona Niven (2003), el 70% de las organizaciones falla al implementar la estrategia formulada, por lo tanto, es necesario tener en cuenta cuáles son esas barreras con las que se enfrentan para poder hacerles frente.

- La *barrera de la visión* señala que solo el 5% de los empleados entiende la visión. Esto debido a que no se realizan los suficientes esfuerzos para comunicarla.
- La *barrera de las personas* plantea que solo el 25% de los administradores tienen incentivos ligados a la estrategia. Aunque es un tema delicado pues, los incentivos monetarios e incentivos de corto plazo, muchas veces distorsionan el logro de una visión a largo plazo, poniendo el foco de los administradores en crear actividades que generen valor solo en el corto plazo; pero es importante considerar otros incentivos.

- La *barrera de la gestión* se relaciona con que el 85% de los equipo ejecutivos utilizan menos de una hora mensual para discutir la estrategia. Se debe incentivar la comunicación dentro de la organización, en todas las direcciones. Pero, lo que suele suceder es que se centra la atención en resolver crisis, “apagar incendios”, y no se le otorga el tiempo necesario a discutir la misión, los objetivos, la estrategia.
- La *barrera de los recursos* es una evidencia de que el 60% de las organizaciones no ligan el presupuesto a la estrategia. Es necesario considerar que el presupuesto es una lista detallada de las prioridades de la organización, por lo tanto es primordial para la ejecución de la estrategia.

A continuación se mencionan las formas mediante las cuales se podrían superar estas barreras y que facilitarían la implementación de la estrategia.

La *barrera de la visión*, se puede ver difuminada mediante el desarrollo de un cuadro de mando integral, pues en este se traduce la visión y la estrategia en objetivos más concretos y comprensibles que se pueden abordar desde tareas del día a día; pero si este cuadro de mando no es comunicado de manera oportuna y adecuada, su implementación será imposible. Es por esto que se debe dar mucha importancia a la **comunicación**, no solo de la visión, sino de toda la estrategia. Para esto se sugiere utilizar recursos visuales como afiches o infografías, que estén a disposición de todos los trabajadores, enviándolos vía correo electrónico como también ubicándolos en lugares visibles para todos. Además, es importante realizar reuniones estratégicas semestrales, como se mencionó en la sección anterior, comenzando con una o dos reuniones al inicio del semestre para concretar esta comunicación, y asegurarse de resolver dudas y obtener sugerencias.

Según la metodología de cuadro de mando integral de Niven, es importante realizar un proceso de “cascada” del cuadro de mando. Es necesario que todas las áreas de la OPD, es decir, el área de protección y de gestión intersectorial, comprendan la estrategia, como ya se mencionó y actúen en consecuencia con esta. Por lo tanto, el proceso de cascada implica mostrar concretamente cómo las tareas del día a día contribuyen a la estrategia. Así, las área podrán tener claro cuáles son aquellas actividades que agregan valor, y cómo lo hacen, comprendiendo la secuencia de causa y efecto propuesta en el mapa estratégico. Una posibilidad para la implementación del proceso de cascada, además de las instancias de comunicación ya mencionadas, es que, dentro de las áreas, se desarrollen nuevos tableros de gestión que contengan los objetivos estratégicos que les corresponden, pero que desglosen de manera más particular metas e iniciativas que consideren pertinentes; esto facilita ligar

sus tareas actuales con la estrategia en caso de que estén alineadas. Esto último es algo que se propone para un segundo ciclo, con el fin de no sobrecargar de nuevas tareas a los trabajadores de la OPD, y centrar el primer ciclo en la incorporación de esta nueva herramienta y metodología de manera efectiva, asegurando una buena comprensión.

En cuanto a la *barrera de las personas*, se propone incorporar un sistema de incentivos. Para el caso de la OPD, no se considerarán incentivos monetarios debido a que los recursos son escasos, y que los incentivos monetarios muchas veces desvían el sentido de los logros y del trabajo mismo sobre todo en organizaciones sin fines de lucro, y principalmente en una organización pública como lo es la OPD, en la cual la cantidad de atención de casos o las actividades de promoción no deberían significar una retribución monetaria, pues se trata de niños y niñas vulnerados en sus derechos y no de venta de algún producto o servicio en los cuales, mientras más cantidad mejor. El foco de la OPD es que en un futuro se reduzcan las vulneraciones de derechos a infantes, por lo que los incentivos deben ser éticamente coherentes con el sentido de esta organización. Es por esto que se proponen incentivos ligados al **reconocimiento** del buen trabajo de las áreas. Dentro del diagnóstico de la situación actual, se detecta una falta de visibilización de las tareas que realizan las áreas, sobre todo el área de gestión intersectorial lo que desencadena en solicitudes de trabajo extra, por lo tanto, es importante que estas sean reconocidas en su labor. Se propone que una vez al semestre se realice una ceremonia de reconocimiento a los funcionarios, dentro de la OPD, y que una vez al año, se realice esto mismo a nivel de dirección, las cuales permitan visibilizar el trabajo de cada área y la importancia de la labor de estas mismas.

Para superar la *barrera de la gestión*, es necesario dedicarle tiempo a discutir de la estrategia, hacer seguimiento a esta, evaluar su pertinencia y adaptarla en caso de ser necesario. Entonces, se deben realizar **reuniones** según la estructura que se propone en la sección anterior, las cuales debieran ir aumentando su frecuencia a lo largo de los años. Muchas veces, el foco está en evaluar los indicadores, pero las reuniones estratégicas deben ser más profundas que eso, considerando también el seguimiento, la evaluación y adaptación. Las estrategias representan hipótesis acerca de cómo se puede ser más exitosos en la gestión, y estar en constante evaluación permite, en el largo plazo, acercarse a encontrar una correlación entre ciertas acciones y el logro de objetivos, y poder desarrollar una estrategia cada vez más exitosa.

En cuanto a la *barrera de los recursos*, es importante que la estrategia desarrollada tenga un respaldo financiero que permita que esta sea llevada a cabo. En el cuadro de mando integral, no solo son importantes los objetivos, las métricas y metas, sino también son importantes las iniciativas o plan de

acción propuesta para alcanzar los objetivos. Como ya se recalcó anteriormente, el **presupuesto** es un punto muy importante a considerar dentro de la implementación del cuadro de mando integral. Se debe cambiar el foco para hacer una planificación financiera que incluya realmente los costos en los que se debe incurrir, no dejando al azar tareas relevantes, y pudiendo así priorizar según sus necesidades aquellas actividades que son más urgentes y cruciales de realizar. Si bien es importante dejar recursos libres en ciertas oportunidades, puede ser más importante alinear las acciones a metas que posibiliten que la OPD mejore en el tiempo.

7.3. GESTIÓN DEL CAMBIO

Por último, se considera útil tener en cuenta el proceso que debe seguir una organización para gestionar el cambio. Este último concepto se refiere a la toma de decisiones interconectadas entre sí que permiten dejar una situación actual para llegar a otra que es más adecuada. Según propone John Kotter (1995), la gestión del cambio requiere seguir 8 pasos:

- 1) Establecer sentido de urgencia al cambio
- 2) Formar una coalición que conduzca el cambio que sea potente y líder
- 3) Crear una visión
- 4) Comunicar aquella visión
- 5) Autorizar a otros para actuar en pos del logro de la visión
- 6) Planear éxitos de corto plazo, que sean reconocidos
- 7) Consolidar las mejoras, y seguir produciendo cambios
- 8) Institucionalizar nuevos comportamientos

Algunos de estos pasos ya están abordados mediante la elaboración del cuadro de mando integral, y las recomendaciones mencionadas. Pero, se destaca la idea de formar un equipo que facilite la implementación de la estrategia; la idea de que todos puedan actuar en pro de la visión proponiendo nuevas iniciativas, cambiando estructuras, etc; planear éxitos concretos de corto plazo, focalizándose en ellos, para incentivar y demostrar que el cambio es posible y que tiene frutos; consolidar aquellos aspectos que se han logrado mejorar para mantenerlos en el tiempo.

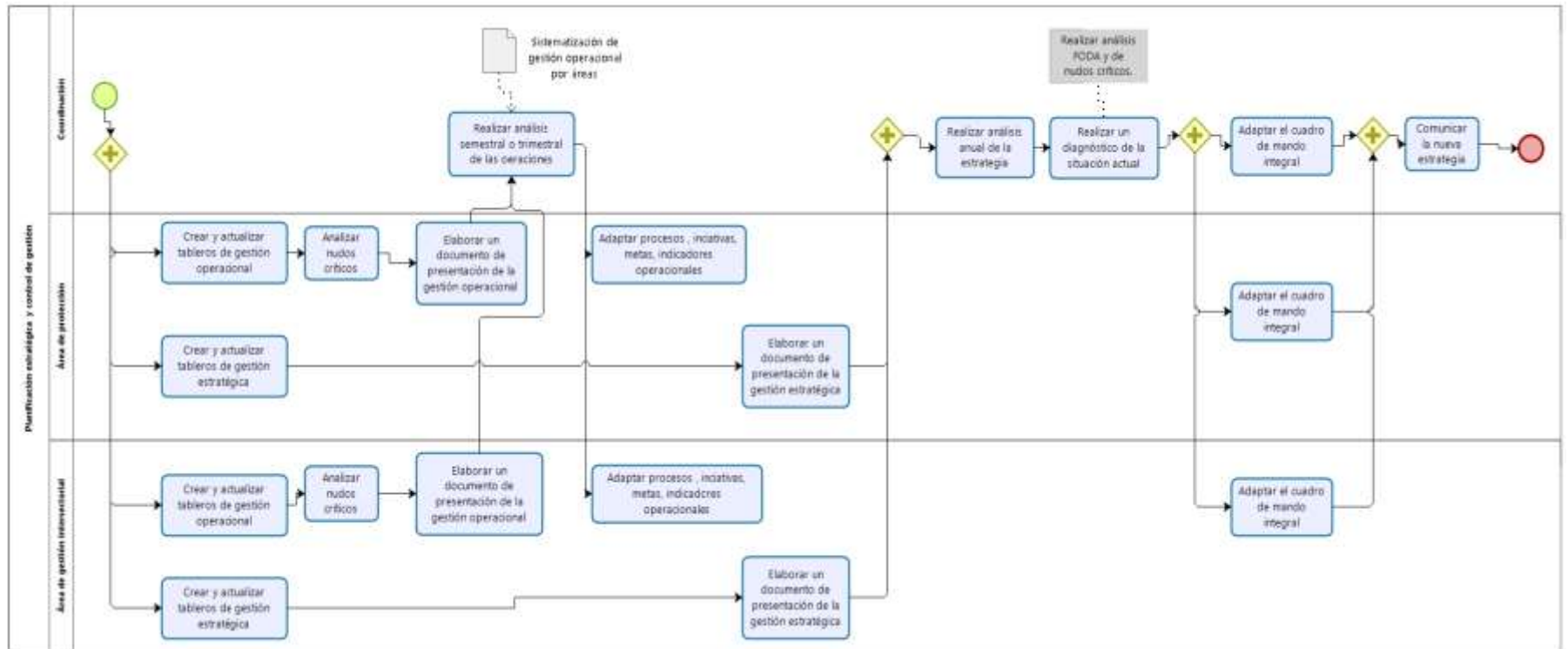
Es necesario agregar una última recomendación para una implementación exitosa que tiene que ver con destacar la importancia de la **participación** de las y los trabajadores de la OPD en la implementación del cuadro de mando integral. Uno de los puntos importantes que sustentan este trabajo tiene que ver con la posibilidad de generar una herramienta de gestión que se ajuste a

la realidad de la de OPD, por lo que, para comprender esta realidad es necesario el involucramiento de todas sus áreas, aportando en su utilización y su adaptación. Si bien este punto se incorpora dentro de la metodología de ciclo cerrado, se destaca su importancia. Además, la **formación** de los y las trabajadoras de la OPD en cuanto a temáticas de gestión estratégica podría ser necesaria en un futuro, si se incorporasen nuevas herramientas.

7.4. PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN

Para una correcta implementación, además de los puntos ya mencionados, es necesario acompañar los objetivos propuestos en el cuadro de mando no solo con iniciativas, indicadores y metas, sino también con procesos que permitan llevar a cabo dichas iniciativas, que permitan disponer de información para el posterior seguimiento de los indicadores propuestos, y por lo tanto, que lleven al cumplimiento de las metas. Los procesos son un factor esencial dentro del desarrollo de la estrategia, pues sin estos, no existe una implementación real debido a la falta de una secuencia de tareas que la concreten. A continuación, se presentan los procesos más importantes que es necesario llevar a cabo para que la OPD logre respaldar la implementación del cuadro de mando integral, además de las tareas que ya fueron mencionadas que no fueron descritas como procesos formales. Cabe mencionar el proceso presentado a continuación considera un periodo de un año, tomando en cuenta que, cada 3 años, debiera realizarse un análisis más profundo aprovechando la instancia de modificación del marco lógico.

Figura 27. Proceso de planificación y control de gestión



Fuente: Elaboración propia

VIII. CONCLUSIONES

La Oficina de Protección de Derechos de Infancia de Peñalolén, al igual que todos los programas de Sename que son licitados por organizaciones externas, funciona bajo una lógica extremadamente centralizada. Su gestión se basa mucho en el cumplimiento de las tareas que el servicio propone para esta, y es difícil que salgan de esta lógica en un contexto en que son evaluadas por Sename a través del grado de cumplimiento que se tiene de las tareas que se les encargan, y de la cual depende que la oficina obtenga o no fondos de Sename. Es a raíz de este problema que surge la necesidad de proponer una planificación estratégica para la OPD de Peñalolén, basada en un cuadro de mando integral, que permita mejorar su gestión enfocándola en su misión.

En relación al cumplimiento de los objetivos planteados para este trabajo, se concluye que estos fueron conseguidos con éxito. Los objetivos específicos, que se referían principalmente a las etapas necesarias para el desarrollo del cuadro de mando integral, fueron desarrollados todos. Se realizó un análisis estratégico, que permitió principalmente comprender las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, además de los factores críticos de éxito de la OPD, lo que fue crucial para el planteamiento de nuevos objetivos estratégicos. Se formalizó el modelo de negocios con el que funciona la OPD actualmente, mediante el uso de la metodología canvas. Se elaboró el mapa estratégico, el cuadro de mando integral y las sugerencias de implementación basados principalmente en el modelo de gestión de ciclo cerrado, lo que permitió generar una base para la instalación efectiva de una nueva mirada estratégica en la OPD.

En cuanto al cumplimiento del objetivo general, se concluye que este se cumplió con éxito en cuanto al desarrollo del cuadro de mando integral, cuyo fin es ayudar a que la OPD fortalezca su rol como un pilar en la consolidación del sistema local de protección de derechos de infancia. Si bien el foco de este cuadro de mando integral es aportar en esta dirección, esta herramienta es solo el comienzo para que la OPD pueda empoderarse de la misión que se le otorgó comprendiendo la importancia que existe en que la gestión sea propia y estratégica, pero es solo mediante una implementación de esta estrategia que se puede tener éxito en el cumplimiento de dicha misión.

Para una implementación exitosa es crucial: planificar las operaciones, dándole una bajada concreta y tareas específicas al desarrollo de la estrategia; monitorear constantemente los resultados que se van obteniendo de los indicadores e ir aprendiendo de los errores y de los buenos procesos, esto con el fin de poder ir mejorando y adaptando constantemente la estrategia y las

operaciones. Es muy importante que exista un proceso de comunicación de la herramienta y su importancia por parte de los directivos, pues sin un convencimiento o un interés para incorporar nuevas metodologías, su implementación no podría realizarse de buena manera. Debe destacar su implementación por la participación de todos los trabajadores de la OPD, para que realmente la herramienta se instale en todos los niveles, y pueda ser un aporte a las operaciones diarias para que estas se alineen con la misión.

Durante el desarrollo del trabajo se detecta como dificultad la poca importancia que se le atribuye desde la OPD a cualquier tipo de iniciativa que no tenga relación directa con brindar los servicios que ofrece. Pero, se percibe un avance en relación a esto con la presentación de la herramienta del cuadro de mando integral y el interés que se muestra por esta. Se debe comprender la importancia de un sistema de gestión coherente por sobre el monitoreo de indicadores fragmentados que sirven principalmente para rendir cuentas, y esta tarea debe ser expresada de manera óptima por parte de la autora del trabajo de memoria a la coordinación de la OPD, para que su vez pueda ser transmitida así también a la dirección de seguridad humana y a sus trabajadores.

Los principales aprendizajes obtenidos en cuanto a metodología luego de este trabajo de memoria radican por un lado en el desarrollo de un cuadro de mando integral, comprendiendo de manera detallada todo el proceso que es necesario llevar a cabo para su elaboración. Por otro lado, se obtuvieron aprendizajes en cuanto a la forma en que esta metodología puede ser desarrollada dentro de una organización externa, es decir, una organización a la cual quien desarrolla el cuadro de mando no pertenece directamente. En relación a este punto, se destaca el aprendizaje en la realización de un análisis exploratorio basado principalmente en entrevistas semi-estructuradas que fueran efectivas y permitieran un acercamiento y una comprensión del funcionamiento de una organización de manera de poder plantear una planificación útil y con sentido, llegando a conocer aquellas debilidades y amenazas reales que difícilmente se pueden detectar con un análisis superficial.

Por otro lado, se aumentó la comprensión del funcionamiento del sistema local de protección de infancia, y de los desafíos que existen dentro de este ámbito, lo que podría ser un aporte para futuros trabajos relacionados. En cuanto a estos desafíos, se destaca la detección de organismos centralizados como Sename y sus carencias en cuanto metodologías de gestión estratégica para un sistema, de la poca importancia que se la otorga desde cada participante del sistema al trabajo en redes colaborativas y multidisciplinarias, lo que

dificulta que exista una mirada integral de cómo abordar los problemas de infancia, dándole cada cual prioridad a su participación dentro del sistema.

A modo de conclusión general del funcionamiento del sistema de protección de derechos de infancia, se percibe que el Servicio Nacional de Menores realiza esfuerzos para cubrir las necesidades de niños y niñas del país, pero estos aún no tienen un foco integral, debido a la alta separación de programas que existen, y a la centralización de las propuestas. Por lo tanto, es un gran avance el cambio en esta institución hacia una que tenga un enfoque de derechos y protección integral de niños y niñas y no tan predominantemente ligado a lo delictual. Pero, para que este cambio en la institución pueda tener mayor éxito en la protección y promoción de los derechos de infantes, es necesario incorporar nuevas formas de gestión para sus programas. Se debe poner foco en otorgarles mayores libertades a los sistemas locales, proponiendo lineamientos que direccionen a estos, y en este caso, a la OPD de Peñalolén, mediante objetivos que respondan a una misión y no solo al cumplimiento de tareas. Así, tanto la OPD como otros programas, tendrían la necesidad de autogestionarse de la mejor manera para lograr esos objetivos.

Por último, para que modelo de funcionamiento basado en darle mayor discrecionalidad a las instancias locales pueda funcionar correctamente, es necesario capacitar a quienes dirigen dichas instancias en temas de liderazgo y de estrategia, pues si se quiere programas comprometidos con el cumplimiento de sus misiones que puedan ser efectivos en dicha labor, es necesario hacerse cargo de generar una base sólida para que eso ocurra. Por lo tanto, no solo basta con mejorar la calidad de los lineamientos estratégicos y la posterior evaluación del cumplimiento de estos, sino también con brindar el apoyo metodológico necesario para una buena gestión.

IX. BIBLIOGRAFÍA

Sename. 2015. Bases y orientaciones técnicas. [en línea] <http://www.sename.cl/wsename/licitaciones/P2_06-04-2015/Bases_tecnicas_OPD.pdf>

OPD de Peñalolén. [en línea] <<http://opdpenalolen.blogspot.com>>

Unicef.2014. La Ley General de los Derechos De Niñas, Niños y Adolescentes. [En línea] <<http://www.leyderechosinfancia.mx/wp-content/uploads/2015/03/Sistemas-de-Proteccion.pdf>>

Consejo nacional de infancia. 2017. Estructura e inversión municipal en niñez y adolescencia. [En línea] <<http://observatorioninez.consejoinfancia.gob.cl/wp-content/uploads/2017/04/Estructura-e-inversion-municipal-en-ni%C3%B1ez-y-adolescencia.pdf>>

Unicef. 2015. Definiciones conceptuales para un sistema integral de protección a la Infancia. [En línea] < <http://unicef.cl/web/wp-content/uploads/2015/07/4-Definiciones-conceptuales.pdf>>

Cepal. 2009. Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público [En línea] <https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estragica.pdf>

BCN Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. 2005. Establece sistema de atención a la niñez a través de la red de colaboradores del Sename y su régimen de subvención. [en línea] < <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=240374>>

Sename. 2012. ¿Enfoque de derechos o enfoque de necesidades?. [en línea] < <http://www.sename.cl/wsename/otros/2012/ENFOQUE.pdf> >

García, Humberto. 2015. Gestión pública y valor público. [en línea] < http://aempresarial.com/web/revitem/24_17472_07084.pdf >

Norton, Kaplan. 2008. Como dominar el sistema de gestión. [file:///C:/Users/usuario/Downloads/dominar%20el%20sistema%20de%20gesti%C3%B3n%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/dominar%20el%20sistema%20de%20gesti%C3%B3n%20(1).pdf)

CEPAL. 2009. Valor público: Un enfoque integral para la gestión de políticas.

Minsegapres Ministerio de secretaría general de la presidencia de Chile. 2014. Presidenta Bachelet crea el consejo nacional de infancia. [en línea] <http://www.minsegapres.gob.cl/noticias/presidenta-bachelet-crea-el-consejo-nacional-de-la-infancia/>.

El ciudadano. 2017. Sistema de garantías de los derechos de la niñez: llega al Senado proyecto que entrega protección integral para los menores. [en línea] <https://www.elciudadano.cl/justicia/sistema-de-garantias-de-los-derechos-de-la-ninez-llega-al-senado-proyecto-que-otorga-proteccion-integral-para-los-menores/05/07/>

Gob.cl Gobierno de Chile. 2018. Los niños en primer lugar de las prioridades: comenzó mesa de trabajo para un acuerdo nacional por la infancia. [en línea] <https://www.gob.cl/noticias/los-ninos-en-primer-lugar-de-las-prioridades-comenzo-mesa-de-trabajo-para-un-acuerdo-nacional-por-la-infancia/>

Sename. 2018. Presidente Piñera promulga creación de la Subsecretaría de la niñez. [en línea] <http://www.sename.cl/web/2018/04/12/presidente-pinera-promulga-creacion-de-la-subsecretaria-de-la-ninez/>

Gob.cl Gobierno de Chile. 2018. Presidente Piñera firmó proyecto de ley para crear Servicio de Protección de la niñez y cierra centro del Sename de Valparaíso. [en línea] <https://www.gob.cl/noticias/presidente-pinera-firmo-proyecto-de-ley-para-crear-servicio-de-proteccion-de-la-ninez-y-cierra-centro-del-sename-de-valparaiso/>

BCN Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. 2017. Resumen del proyecto de ley que crea el Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil. [en línea] <https://www.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/25207/1/Resumen>

[_Proyecto_de_ley_que_crea_Servicio_Nacional_de_Reinsercion_Social_Juvenil__final_.pdf](#)

BCN Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. 2018. Defensoría de los derechos de la niñez. [en línea] <https://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/defensoria-de-los-derechos-de-la-ninez>

Vega, Matías. 2018. Gasto fiscal en infancia aumentaría un 40% con proyecto que reemplazará al Sename. [en línea] Radio Bio Bio en Internet el 23 de agosto, 2018. <<https://www.biobiochile.cl/noticias/nacional/chile/2018/08/23/gasto-fiscal-en-infancia-aumentaria-40-con-proyecto-que-reemplazara-al-sename.shtml>>

Pavez, María Isabel. 2014. Los derechos de la infancia en la era del internet. CEPAL [en línea] Santiago de Chile, Chile, . https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37049/1/S1420497_es.pdf

Astudillo, Daniela. 2016. Sename: Las razones por las que no había registro de los niños fallecidos. [en línea] Tercera en Internet el 19 de octubre, 2016. <<https://www.latercera.com/noticia/sename-las-razones-por-las-que-no-habia-registros-de-los-ninos-fallecidos/>>

CORMUP Corporación Municipal de Peñalolén. Información corporativa. [en línea] < <https://www.cormup.cl/corporacion/> >

RIJ Red Infanto Juvenil Peñalolén. [en línea] < <http://redinfantojuvenil.blogspot.com/> >

CHCC Chile Crece Contigo. Acerca de Chile Crece Contigo. [en línea] < <http://www.crececontigo.gob.cl/acerca-de-chcc/> >

Sename. El programa 24-horas. [en línea] < <http://www.sename.cl/web/el-programa-24-horas/> >

Kotter, John. 1995. Liderando el cambio: por qué los esfuerzos de transformación fracasan. [en línea] <

<http://dii.uchile.cl/~eolguin/G%20del%20C/docs/Cambio%20y%20Gestion%20del%20cambio/Liderando%20el%20cambio%20John%20Kotter.pdf> >
Haro, Ginés. Canvas de emprendimiento social. [en línea] <
<https://emprendedorsocial.org/canvas-de-emprendimiento-social/> >

X. ANEXOS

Anexo A: Encuesta realizada a los trabajadores de la OPD.

Esta encuesta se realiza con el fin de levantar información acerca del análisis estratégico, es decir, identificar fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y factores críticos de éxito. Se desarrolla mediante la herramienta de encuestas de Google. La encuesta fue respondida por 6 de las 15 personas de la OPD: la coordinadora, 4 personas del área de protección de derechos (siendo un total de 9) y 1 persona del área de gestión intersectorial (siendo un total de 3). Cabe mencionar que la encuesta también fue enviada a los integrantes de soporte administrativo (secretaria y abogado), pero no se obtuvo respuesta.

Figura 28. Encuesta OPD sección 1

Encuesta OPD

Este formulario es anónimo. Se requiere saber el área en la que trabaja para poder identificar las fortalezas y desafíos a superar de cada área.

¿A qué área pertenece?

- Gestión intersectorial
- Protección de derechos vulnerados
- Otro:

Fuente: Elaboración propia

Figura 29. Encuesta OPD sección 2

Encuesta OPD

Identificación de fortalezas y debilidades

Las fortalezas y debilidades deben tener relación con las capacidades generales del equipo de trabajo, es decir, habilidades o conocimientos que en la práctica facilitan o dificultan el desarrollo trabajo; o con los recursos que se cuentan para llevar a cabo el trabajo, ya sean recursos financieros, de infraestructura, cantidad de personas, tecnología, información, etc).

¿Cuáles son las principales fortalezas que identifica dentro de su área de trabajo?

Tu respuesta

¿Cuáles son las principales fortalezas que identifica a nivel de la OPD en general?

Tu respuesta

¿Cuáles son las principales debilidades que identifica dentro de su área de trabajo?

Tu respuesta

¿Cuáles son las principales debilidades que identifica a nivel de la OPD en general?

Tu respuesta

Fuente: Elaboración propia

Figura 30. Encuesta OPD sección 3

Encuesta OPD

Identificación de oportunidades y amenazas

Las oportunidades y amenazas se relacionan con factores externos a la OPD, es decir, son situaciones o factores (sociales, políticos, culturales, económicos, tecnológicos, ...) fuera de nuestro control que pueden ser aprovechados para un mejor desarrollo de la organización o que podrían limitar el desarrollo de esta.

¿Cuáles son las principales oportunidades que identifica, que podrían favorecer el desarrollo de la OPD?

Tu respuesta

¿Cuáles son las principales amenazas que identifica, que podrían limitar o dificultar el desarrollo de la OPD?

Tu respuesta

Fuente: Elaboración propia

Figura 31. Encuesta OPD sección 4

Encuesta OPD

Factores críticos y orientaciones generales

Factores críticos: Son aquellos procesos, actividades o sucesos que ocurren fuera o dentro de la OPD, que permiten que esta pueda cumplir con sus objetivos, y que en caso de no existir, afectaría enormemente su desempeño.

Según su opinión, ¿Cuáles son los factores críticos que permiten un buen desempeño del área a la que pertenece?

Tu respuesta

¿Cuáles cree que son los factores críticos que permiten un buen desempeño a nivel de la OPD en general?

Tu respuesta

Según usted, ¿Cuál es el propósito de la OPD?

Tu respuesta

¿Cuáles cree usted que son los principales objetivos de la OPD, y en qué debería enfocarse para alcanzarlos?

Tu respuesta

¿Cuáles cree usted que son los principales valores de las personas que trabajan en la OPD?

Tu respuesta

Fuente: Elaboración propia

Anexo B: Entrevista al área de gestión intersectorial.

Participantes: Javiera Cofré (coordinadora), Carolina Rivera.

Preguntas:

- 1) ¿Cuáles son los principales problemas que afectan un óptimo desempeño de la OPD?
- 2) ¿Tienen algún problema como área que les dificulte el funcionamiento?
- 3) ¿Tienen roles bien definidos para abordar las diferentes líneas de acción y posibles imprevistos dentro del área? ¿Cuáles son?
- 4) ¿Cuáles son los problemas que identifican dentro de la definición o ejecución de dichos roles?
- 5) ¿Cómo se planifican las actividades anuales dentro del área?
- 6) ¿Cómo se realiza seguimiento al cumplimiento de las actividades?
- 7) ¿Cómo evalúan las actividades que realizan? ¿De qué forma los hallazgos de dichas evaluaciones son incorporados en la planificación?
- 8) ¿De qué forma se involucra el área dentro de esa planificación?
- 9) ¿Cómo se relacionan con el área de protección?
- 10) En cuanto a la misión de la OPD que es el fortalecimiento del sistema de protección de infancia, ¿Qué entienden por este concepto de fortalecimiento?
- 11) ¿Cuáles son las actividades clave de la OPD?
- 12) ¿Cuáles son las relaciones clave que mantienen tanto con actores dentro de la municipalidad como fuera de esta como OPD y como área?
- 13) ¿Qué repercusiones ha tenido el cambio de departamento desde comunidad y familia a seguridad humana?
- 15) ¿Qué evaluaciones realizan a nivel interno, ya sea de roles o clima?

Anexo C: causales de ingreso a Senainfo

En el siguiente documento se detallan la forma en que se tipifican las causales de ingreso al registro online de Senainfo.

Figura 32. Causales de ingreso Senainfo

Tipo de causal de ingreso	Causal de ingreso
Víctima de maltrato físico	Víctima de maltrato físico leve, moderado o grave
Víctima de maltrato psicológico	Víctima de maltrato psicológico leve a moderado o grave
Víctima-testigo de violencia intrafamiliar	Víctima-testigo de violencia intrafamiliar leve, moderada o grave
Víctima de negligencia	Víctima de negligencia leve, moderada o grave
Víctima de abandono	Víctima de abandono

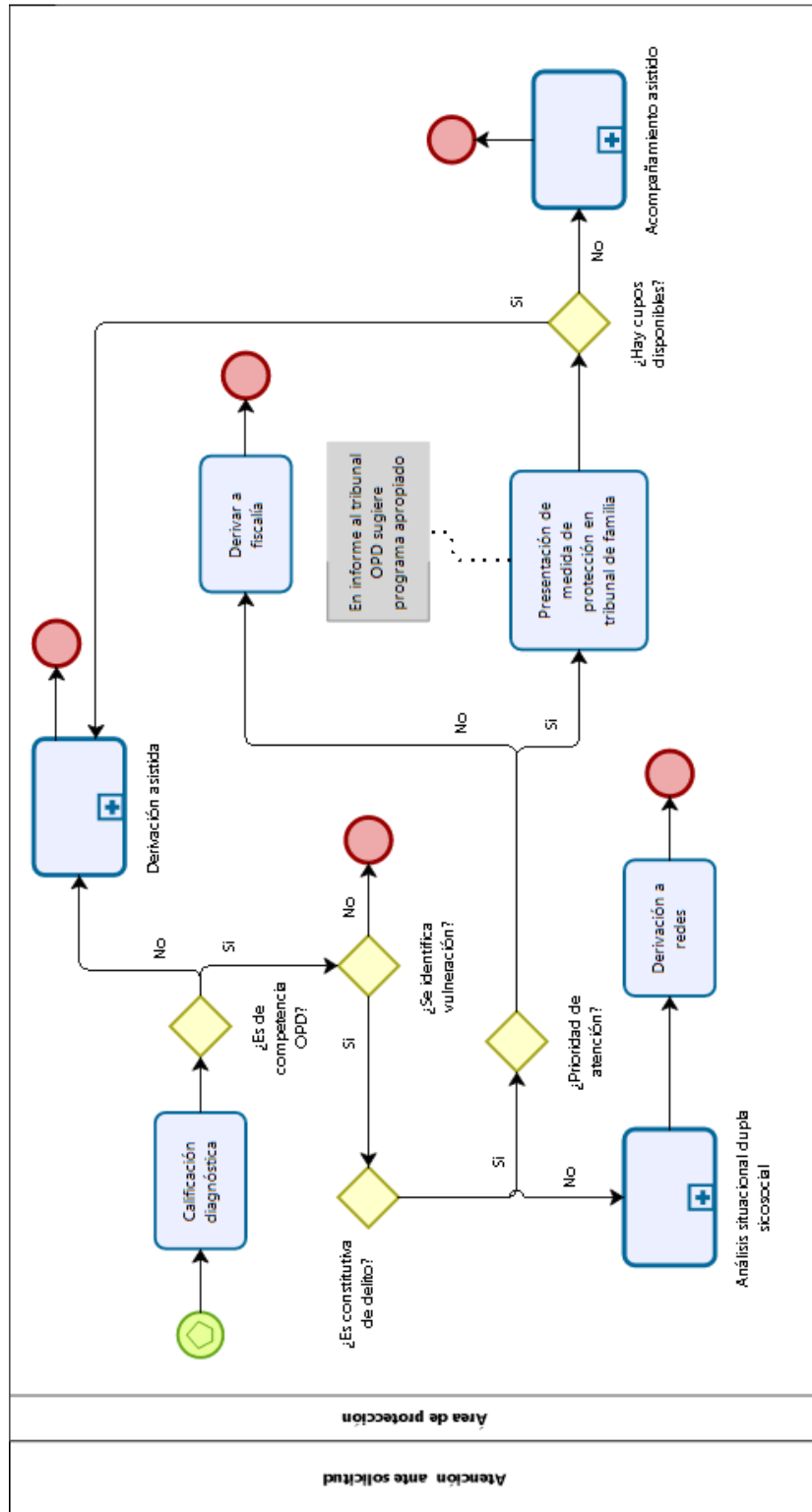
bullying, matonaje o intimidación escolar	Víctima de bullying, matonaje o intimidación escolar o ejerce bullying, matonaje o intimidación escolar
Situación de calle	En situación de calle o en la calle
Víctima de maltrato prenatal	Víctima de maltrato prenatal
Víctima de vulneración y/o delitos contra la indemnidad sexual	Víctima de violación, abuso sexual u otros
Víctimas de explotación sexual	NNA utilizado en actividades sexuales remuneradas, pornografía infantil, víctima de trata con fines de explotación sexual comercial, explotación sexual en contexto de turismo
Víctima de peores formas de trabajo infantil	Víctima de peores formas de trabajo infantil
Trabajo infantil	Trabajo infantil
Transgresión de derechos a personas o propiedad	Transgresión de derechos a personas o a la propiedad
Niño/a o adolescente ejerce prácticas sexuales abusivas hacia otro niño/a o adolescente de menor edad y/o nivel de desarrollo	NNA ejerce prácticas sexuales abusivas leves, moderadas o graves
Solicitud de evaluación	Vulneración de derechos en estudio
Protección según orden de Tribunal	Protección según orden de Tribunal

Fuente: Instructivo de registro de causales de ingreso Senainfo, 2015

Las causales mencionadas anteriormente se ingresan a Senainfo según la categoría específica a la cual pertenece la vulneración, las cuales se diferencian generalmente por nivel de gravedad, que tiene que ver principalmente con el daño causado y la recurrencia de estas, o según otras categorías específicas al tipo de vulneración. Cabe mencionar que la vulneración de derechos en estudio es una solicitud del tribunal u otros actores, de informe pericial, descriptivo y/o de situación actual destinado a confirmar o desestimar la existencia de vulneración de derechos a un niño, niña o adolescente; y la protección según orden del tribunal se refiere a una orden de atención enviada por tribunales que no establece la especificidad del tipo de vulneración de derechos que afecta al niño, niña o adolescente.

Anexo D: Proceso de atención de casos del área de protección.

Figura 33. Proceso de atención



Fuente: Bases técnicas OPD

El proceso que se presenta en la figura 32, inicia con una solicitud de atención, representada por el círculo verde, que surge desde una demanda espontánea (solicitud directa a la OPD), desde una derivación de alguna de las redes o del listado PSI 24 horas, que es el listado de niños y niñas que han sido registrados por carabineros debido a que cometieron alguna falta o delito. Luego viene la calificación diagnóstica donde se revisan tanto antecedentes OPD como DIPROFAM, se recepcionan consultas y requerimientos, se registran antecedentes del niño o niña y su acompañante o adulto responsable y de la dinámica de vulneración, y se decide si el caso es competencia OPD o no. En caso de no serlo, se comienza el subproceso de derivación asistida⁴. En caso de ser de competencia OPD, se evalúa si el caso identifica o no vulneración de derechos; por lo que, en caso de que no se identifique, se termina el proceso, pero en caso contrario se analiza si es o no constitutiva de delito. Luego de esto, si no es constitutiva de delito comienza en subproceso de análisis situacional, que será explicado más adelante; mientras que, si es constitutiva de delito puede ser derivado a fiscalía o se puede presentar una medida de protección ante tribunal, dependiendo de la prioridad de atención que represente el caso. Por último, dependiendo a su vez de los cupos de asistencia luego de la presentación de la medida de protección puede ser que la OPD deba realizar una derivación asistida o un acompañamiento asistido en su defecto. Cabe mencionar que los círculos rojos representan el fin del proceso.

El primer análisis que se realiza, es decir, la calificación diagnóstica, demora un mes aproximadamente donde se trata de motivar la participación de las familias; determinar el o los derechos vulnerados en su grado de vulneración; el nivel de riesgo en que se encuentra el niño/a o adolescente, diferenciando sus necesidades e intereses, y que da las directrices para definir las acciones a seguir (intervención breve; derivación a un organismo especializado; elaboración de informes; etc.) Es importante destacar que al presentarse una situación de vulneración constitutiva de delito se realizan acciones tendientes a interrumpir dicha situación, poniendo a disposición de las policías y tribunales competentes la información necesaria.

Cuando los niños o niñas inician el proceso análisis situacional, se elabora para estos un plan de intervención familiar y comunitario (4 meses aproximadamente) que contempla la síntesis de la dinámica de vulneración, los objetivos, acciones a desarrollar, actores claves para la intervención; se identifican los profesionales responsables de la intervención, etc.; y en caso de ser necesario se realizará una derivación asistida, a otro organismo especializado, proporcionando todos los antecedentes para una acertada

⁴ Se entenderá por derivación asistida que los profesionales contactarán al niño/a y/o adolescente y su familias con la instancia en la cual deberán ser atendidos, trabajarán con ellos la motivación, con el propósito de recibir esta intervención y además la OPD se asegurará de que el/la niño/a y/o su familia, reciba la atención.

intervención. Luego de esto se realiza un seguimiento (3 meses aproximadamente), en el cual se acompaña a los niños, niñas y sus familias que han sido derivados o atendidos por la OPD directamente. Se finaliza con el egreso de los niños, que se ejecuta al cumplir los objetivos propuestos en el plan de intervención o si se comprueba la efectividad de la derivación. En esta etapa se realizará un cierre formal con los niños/as y actores involucrados, destacando los avances, dificultades, temas a fortalecer y recoger los aprendizajes de los beneficiarios en el proceso.