

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

**REDISEÑO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA EN EL INSTITUTO NACIONAL DE LA
JUVENTUD**

PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN
INGENIERÍA DE NEGOCIOS CON TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

DANIEL ANÍBAL GARCÉS ROMERO

PROFESORA GUÍA
CECILIA IBARRA MENDOZA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN
EZEQUIEL MUÑOZ KRSULOVIC
CINTHYA VERGARA SILVA

SANTIAGO DE CHILE
2021

RESUMEN

El presente trabajo describe una propuesta de rediseño de los procesos de Planificación Estratégica al interior del Instituto Nacional de la Juventud (INJUV) en el contexto del Magíster de Ingeniería de Negocios con Tecnologías de la Información (MBE).

Se expone a través de este proyecto, un diagnóstico a nivel estratégico, organizativo y legal del servicio, para reconocer y recomendar acciones de planificación que tiendan a mejorar el funcionamiento y el posicionamiento del organismo a nivel institucional.

Mediante el uso de Patrones de Procesos de Negocio, la definición a nivel de arquitectura empresarial de INJUV y el diseño de los diagramas de procesos en notación BPMN (*Business Process Management Notation*), se propone la definición de los procesos asociados a gestión, desarrollo y control de la estrategia institucional, a través de la formalización de las acciones conducentes a la creación y evaluación de propuestas estratégicas y, la elaboración y control de planes por unidades. Para el apoyo de estas acciones, se generan levantamientos a nivel de Capacidades institucionales y la revisión de políticas públicas juveniles en Latinoamérica.

De la misma forma, este proyecto contempla modificaciones a nivel organizativo, mediante la configuración de un equipo de planificación institucional; el desarrollo de una solución informática, que propicie la orquestación de la información que genera el instituto y la generación de un plan de gestión del cambio, que colabore y facilite la implementación de este proyecto.

*Para mi madre por su amor y apoyo incondicional
y a quien le debo todo lo que soy*

*Para las y los jóvenes, quienes merecen de un Estado
que los reconozca y dignifique como actores
fundamentales en la sociedad*

AGRADECIMIENTOS

Al Departamento de Ingeniería Industrial, especialmente a todo el equipo docente y administrativo del MBE, por haber confiado y apoyado este trayecto, ya que a pesar de no ser un profesional de las ciencias exactas, he aprendido nuevas herramientas y estrategias, que me permiten enfrentar y profundizar desde otra perspectiva, los futuros desafíos que me deparan a nivel profesional.

A mi profesora guía, Cecilia Ibarra, por atender con total disposición y apoyo a todas mis dudas durante todo el proceso de este proyecto aplicado.

A todos mis compañeros y amigos del Magíster, con los cuales hemos compartido varias tardes de risas, rabias y trabajos vía web, a pesar de la contingencia nacional, producto de la pandemia del COVID-19 y el confinamiento reinante.

A mis colegas del Instituto, quienes durante los últimos meses, me han dado ánimo y la contención necesaria para desarrollar a tiempo este trabajo.

A todos aquellos que indiscutiblemente han colaborado en la consecución de este desafío y que he olvidado mencionar.

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Acerca de la Institución	2
1.2 Antecedentes	3
CAPITULO 2. JUSTIFICACIÓN Y CONTEXTO	4
2.1 Acerca del problema y su justificación	4
2.2 Objetivos del Proyecto Aplicado.....	5
2.2.1 Objetivo General.....	5
2.2.2 Objetivos Específicos.....	5
2.3 Resultados Esperados	5
2.4 Alcance	6
CAPITULO 3. MARCO TEÓRICO.....	7
3.1 Metodología de Ingeniería de Negocios.....	7
3.2 Marco de Clasificación de Procesos - APQC.....	9
3.3 Políticas Públicas Juveniles	10
CAPITULO 4. PROYECTO APLICADO	14
4.1 Levantamiento de la Situación Actual	14
4.2 Diagnóstico de la Situación Actual	19
4.2.1 Problemas y Oportunidades identificadas.....	22
4.3 Generación y evaluación de alternativas	24
4.4 Propuesta de Solución	30
4.4.1 Plan de Acción en Juventud	31
4.4.2 Diseño de Negocio y análisis de Capacidades	33
4.4.3 Modelo de negocios y organismos colaboradores.....	35
4.4.4 Arquitectura de Macroprocesos	36
4.4.5 Procesos prioritarios por formalizar	44
4.5 Plan de Implementación.....	49
4.5.1 Roadmap Propuesto.....	50
4.5.2 Propuesta TI	52
4.5.3 Plan de Gestión del Cambio	57
CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y TRABAJOS FUTUROS	62
CAPITULO 6. BIBLIOGRAFÍA	66
CAPITULO 7. ANEXOS	68

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN

Durante la última década, se ha dado una desconfianza continua sobre las actuales organizaciones públicas que, si bien responden a una serie de situaciones socioculturales, políticas y económicas de nuestro país, es posible constatar que una de las principales causas de esta situación, es la existencia de una disonancia entre las políticas públicas emanadas por el Ejecutivo y las soluciones ofertadas frente a la realidad usuaria (Collado, 2018).

Dadas las características en las cuales se trabaja en el sector público, como son, los presupuestos acotados, la necesidad de realizar controles transversales dentro de la organización y el apego constante al Derecho Público, los diseños gubernamentales pierden efectividad, en lo que respecta a la atención a la demanda ciudadana y, en particular, en atender a las necesidades de sus ciudadanos en cada una de sus etapas de desarrollo.

Con un universo de más de 4 millones 170 mil personas, los jóvenes chilenos representan el 22,4% de la población total (INJUV, 2019). Desde esta perspectiva, se vuelve imperioso considerar a los jóvenes, como un activo social imprescindible para el desarrollo del país, dada su capacidad de aportar en sus comunidades, entregando, proponiendo o inspirando cambios políticos y sociales.

Sin embargo, existen contextos en los cuales, los jóvenes se enfrentan a situaciones de riesgo que afectan o ponen en peligro hasta sus vidas; no pueden ejercer sus derechos o se ven limitados en el desarrollo de sus capacidades. Estas dificultades son respondidas normalmente a través del Estado mediante políticas sectoriales, como lo son las estrategias sanitarias, educacionales, o de seguridad, pero al focalizar en la población juvenil, se percibe desarticulación, inversión dispersa o falta de recursos, por lo que los resultados no son los esperados.

Los Institutos de Juventud y las leyes que los regulan, son considerados en Latinoamérica como uno de los primeros mecanismos institucionales por los cuales, se articulan la oferta estatal para este grupo etario. Estos organismos generalmente están encargados de generar redes intersectoriales, reconocer la situación local de la juventud y proponer nuevas intervenciones estatales, intentando responder correctamente a las necesidades juveniles. Desde 1973, mediante la creación de la Secretaría Nacional de la Juventud, el Estado chileno ha generado una estrategia institucional que intenta abordar la problemática juvenil y, que desde 1991 a la fecha, lo lleva a cargo el Instituto Nacional de la Juventud (INJUV).

Este proyecto aplicado tiene como objeto la formulación de un rediseño del proceso de Planificación Estratégica de INJUV, dada la necesidad de fortalecer y alinear los esfuerzos organizativos y administrativos que ejecuta este organismo en la atención juvenil. Lo anterior, se complementa con los desafíos manifestados por las jefaturas superiores del servicio, quienes buscan reposicionar el accionar del Instituto ante los nuevos retos en la agenda juvenil.

Se espera comprender a través de este trabajo, cuáles son los motivos por los que INJUV requiere de un rediseño a nivel estratégico, establecer espacios de adopción de soluciones informáticas y, cómo incorporar la ingeniería de negocios al momento de diagnosticar y recomendar espacios de intervención en una agencia pública.

1.1 Acerca de la Institución

El Instituto Nacional de la Juventud (INJUV), creado por la Ley N° 19.042, de 1991, es un servicio público funcionalmente descentralizado que, a través del Ministerio de Desarrollo Social y Familia, es la entidad técnica encargada de colaborar al Poder Ejecutivo en el diseño, planificación y coordinación de las políticas en materias de juventud y adolescencia.

Actualmente, este organismo se encuentra conformado por un ápice estratégico plasmado en la Dirección y Subdirección; cinco departamentos, quienes coordinan y articulan las iniciativas y, dieciséis direcciones regionales encargados de ejecutar y colaborar en la ejecución de los programas.

INJUV dedica su labor a una población objetivo entre los 15 a 29 años, a través de una serie de iniciativas programáticas, lideradas por el Departamento de Coordinación Programática, vinculadas a tres ejes de acción:

- a) Desarrollo laboral y Vocacional: Aportar en herramientas que faciliten la búsqueda o desarrollo de un empleo. Esta labor se visualiza a través de la creación de talleres, cursos y capacitaciones, ya sea presencial o vía remota.
- b) Desarrollo cívico Social: Encausar y fortalecer la participación hacia resultados con transformación del entorno. Se destacan los programas “Transforma país”, “Creamos” y “Fondos” que, a través de capacitación, apoyo en la organización o en financiamiento, se fortalece la acción de voluntariados u organizaciones con proyectos afines a juventud.
- c) Desarrollo Físico Mental: Velar por el bienestar de los jóvenes, a través del fomento al autocuidado y prevención de problemáticas transversales como VIH, Acoso escolar, Depresión, Ciberacoso, entre otros. Mediante la conformación de

alianzas con fundaciones y con el Ministerio de Salud, se formulan jornadas de intervención en barrios universitarios, o en zonas de alta densidad juvenil (playas, estaciones de transporte, pubs, entre otros).

Por otro lado, y a través del Departamento de Planificación y Estudios, se formulan iniciativas en las cuales se perfila la situación juvenil nacional, mediante la aplicación de la Encuesta Nacional de la Juventud y sondeos de la realidad juvenil.

INJUV también participa en iniciativas levantadas por otros organismos del estado, según directrices del gobierno central como la capacitación de voluntarios en jornadas especiales (COP-25), formación de voluntarios para la acción en emergencias o en actividades de interés general.

1.2 Antecedentes

Según el sondeo de percepción Agenda Juvenil 2019, se detecta transversalmente una baja percepción sobre calidad de vida en el grupo etario entre 15 y 29 años, principalmente en lo que respecta a la vivienda, oportunidades laborales y el acceso a atención a salud, con el 58%, 60% y 63% de evaluación negativa respectivamente. Asimismo, se declaran otros aspectos críticos que requieren intervención, como lo son la salud mental y los sueldos, representando el 80% y 72% de evaluación negativa individualmente (IPSOS, 2020).

INJUV hasta hoy, ha articulado una serie de iniciativas programáticas que intentan colaborar desde el Estado en lo que respecta a salud, bienestar y en el desarrollo de nuevas iniciativas laborales. Sin embargo, debido a su marco legal (Ley 19042), este servicio se encuentra limitado a actuar, exclusivamente, a través de terceros, en acciones afines a juventud, por lo que todos los productos entregados a la ciudadanía se efectúan a través de fondos o convenios con otros actores.

Sumado a lo anterior y durante los últimos años, la agenda juvenil se ha visto afectada, por una competencia con otros actores públicos. Es así como, en 2018, la creación de la Subsecretaría de la Niñez y de la Defensoría de la niñez, impactaron seriamente la posición del Instituto. Situación que se complica más aún, con el bajo presupuesto asignado (2%), en comparación a otros organismos vinculados al Ministerio, que perjudican la entrega de soluciones y la continuidad operacional.

En otras palabras, todas estas situaciones, repercuten directamente en los productos que proporciona INJUV, detectándose una inconsistencia y falta de planificación en la creación, mantenimiento y seguimiento de las iniciativas financiadas por el servicio. Esto se visibiliza ante la no declaración de una política de juventud, que ordene y priorice las iniciativas, al interior del organismo.

CAPITULO 2. JUSTIFICACIÓN Y CONTEXTO

A continuación, se abordará la problemática planteada este proyecto aplicado, declarándose los objetivos, los resultados esperados y el alcance de este.

2.1 Acerca del problema y su justificación

La problemática que da origen al presente proyecto aplicado responde a la necesidad, de revisar las definiciones por las cuales INJUV desarrolla su trabajo con los jóvenes, que se enmarca ante la falta de una clara definición de las políticas del servicio y de un proceso de planificación estratégica, que permita guiar los principales productos de este servicio y, que regule correctamente, los esfuerzos organizativos y los recursos disponibles. Solo se tiene conocimiento de definiciones y rearticulaciones de algunas iniciativas, pero que no tienen un correlato estratégico claro.

Aunque existe un equipo de Planificación al interior de INJUV, sus productos están asociados, a generar reportería al Ministerio, impidiéndose así, abordar en tiempo y forma, las problemáticas internas contingentes. A Lo anteriormente dicho, se suma la alta rotación de la plana directiva de este organismo, que limita la posibilidad de establecer un trabajo de mediano a largo plazo, sobre el quehacer del servicio.

Por este motivo y dada la complejidad de la situación a nivel institucional, durante los últimos cinco años, se ha declarado en la agenda pública gubernamental, la necesidad de transformar este servicio, en un nuevo organismo público, para que pueda abordar con nuevas herramientas, los nuevos desafíos asociados a juventud.

Consecuentemente, a finales de 2019, el Ministerio de Desarrollo Social y Familia en conjunto con la directiva del servicio, comenzaron a planificar un proceso de transformación, en donde se ratificó la situación organizacional de INJUV y se sugirió el cierre del servicio y, la rearticulación de las actividades, en otras dependencias al interior del Ministerio. De este modo, se propuso derivar la oferta programática, a la Subsecretaría de la Niñez, el diagnóstico de la realidad juvenil a la Subsecretaría de Evaluación Social y, por último, se propuso la creación del Servicio de Acción Joven, para posicionar el área de voluntariado, que dependería de la Subsecretaría de Servicios Sociales. (Ministerio de Desarrollo Social y Familia, 2019). Sin embargo, esta propuesta de transformación institucional fue descartada, pero las dificultades que generaron este proceso siguen vigentes.

En consecuencia, este proyecto tiene por finalidad, entregar una propuesta de rediseño del proceso de planificación estratégica de INJUV, reconociendo su actual situación a nivel estratégico, organizativo y legal, y mediante el uso de la Metodología de la Ingeniería

de Negocios, generar nuevas acciones de planificación que tiendan a mejorar el impacto y el posicionamiento de INJUV a nivel institucional y en la sociedad.

Para ejecutar lo anterior, se considera pertinente en primer lugar, realizar un análisis de la situación estratégica de INJUV hasta la fecha, a través del levantamiento a nivel de arquitectura empresarial y el reconocimiento de sus cadenas de valor.

En segundo término, se contempla la recopilación de políticas públicas de otros servicios de juventud en Latinoamérica, con el fin de generar un marco referencial de acción. Por último, se exhibirá la propuesta del proceso de planificación estratégica, entregando recomendaciones a nivel organizativo y tecnológico sobre estas actividades, y que colaboren en el reposicionamiento de este servicio.

2.2 Objetivos del Proyecto Aplicado

2.2.1 Objetivo General

Rediseñar el proceso de Planificación Estratégica del Instituto Nacional de la Juventud, en función de la situación actual que mantiene este servicio y la experiencia latinoamericana, con el fin de contribuir en el reposicionamiento de este organismo.

2.2.2 Objetivos Específicos

1. Identificar la situación estratégica que mantiene INJUV, desde su posicionamiento externo al reconocimiento de los procesos de negocios, vinculados al cumplimiento de la misión institucional.
2. Identificar las variables asociadas al proceso de Planificación Estratégica del Instituto Nacional de la Juventud.
3. Analizar políticas públicas en instituciones que abordan la temática juvenil en Latinoamérica.
4. Elaborar una propuesta a nivel organizativo y de procesos, del Proceso de Planificación Estratégica de INJUV.
5. Proponer desarrollos informáticos que colaboren en el control institucional, específicamente en el monitoreo de proyectos.

2.3 Resultados Esperados

1. Levantamiento de Modelo de negocios y arquitectura de procesos de INJUV.
2. Análisis de variables que intervienen en el proceso de Planificación Estratégica institucional.

3. Exhibir las principales configuraciones en organizaciones afines a juventud en Latinoamérica.
4. Rediseño del proceso de Planificación Estratégica institucional, que contenga soluciones a nivel organizativo y procedimental.
5. Diseñar prototipo de un sistema de control institucional.

2.4 Alcance

Este proyecto aplicado contempla la revisión de la situación actual de INJUV, desde su posicionamiento estratégico hasta su arquitectura empresarial, revelándose su situación organizativa y normativa.

De la misma forma, se considera la utilización de políticas y mecanismos de control de otros servicios públicos afines, con el objeto de visibilizar la situación global y actual que mantiene el Instituto, hoy en día y como un insumo para la propuesta de rediseño a nivel de procesos.

Se espera la entrega de una propuesta de rediseño del proceso, que contenga una definición a nivel organizativo, procedimental y tecnológico, que aborde los comportamientos que mantiene el Instituto a la fecha, como las futuras oportunidades de desarrollo institucional.

Cabe hacer notar que, este proyecto no contempla la revisión de los programas que ejecuta el Instituto, ni las actividades en las cuales el servicio interviene en la población juvenil.

CAPITULO 3. MARCO TEÓRICO

3.1 Metodología de Ingeniería de Negocios

Este proyecto se articula metodológicamente con la Ingeniería de Negocios (Barros, 2015), disciplina que entrega las herramientas para la revisión, conformación o redefinición de una empresa, mediante la definición de una Arquitectura Empresarial, integrada por la declaración y posicionamiento de los procesos de ésta.

La aplicación de esta metodología enlaza las declaraciones estratégicas con los diseños y modelos de negocios. De la misma forma, la presente arquitectura permite la vinculación con las Tecnologías de la Información, entregando un soporte esencial para la confección de soluciones computacionales que colaboren al funcionamiento de una organización.

Se propone para un correcto abordamiento de esta metodología, la aplicación de seis actividades consecutivas y que se detallan a continuación:

- Definición del Posicionamiento Estratégico: Consiste en la revisión de la posición estratégica que mantiene o desea conseguir una organización. El uso de Modelos como el de Posicionamiento Delta de Hax (2010) o Balance Scorecard de Norton y Kaplan (2016), colaboran en esta actividad.
- Definición de Modelo de Negocios: Es la descripción de la propuesta de valor que mantiene una empresa, transparentando la relación de la organización con sus clientes y Stakeholders. El uso de las herramientas dispuestas por Osterwalder (2013) facilita dicha labor.
- Diseño de negocio y de Arquitectura empresarial: Radica en la particularización de macroprocesos y patrones de negocios de alto nivel, con el objetivo de detectar o fortalecer capacidades en las cuales una empresa debe transitar.
- Diseño detallado de procesos: Este ejercicio comprende la definición detallada las actividades que se ejecutan en cada proceso, revisando minuciosamente, las entradas, salidas, recursos e instrucciones asociadas a cada una de éstas. El uso de la notación BPMN es recomendable para este trabajo.
- Diseño apoyo TI: Consiste en la investigación de la arquitectura tecnológica y la articulación de las fases anteriormente detalladas, a través de la confección de una solución de tipo TI acorde a las necesidades y capacidades que mantiene la

organización. El uso de Lenguaje de Modelamiento Unificado (UML), colabora en la visualización de los requerimientos con los cuales se debe articular una solución de este tipo.

- Construcción e Implementación: En primera instancia, se comienza con el desarrollo tecnológico de la solución futura a implementar. Para ello, no solo se deben considerar aspectos técnicos o económicos de las mejoras, pues, el clima y la cultura organizacional pueden afectar directamente en la efectividad del proyecto. La aplicación de herramientas de Gestión del Cambio, buscan que la intervención sea exitosa y sin mayor dilación.

Este conjunto de componentes es posible visualizarlas a través del siguiente esquema explicativo:

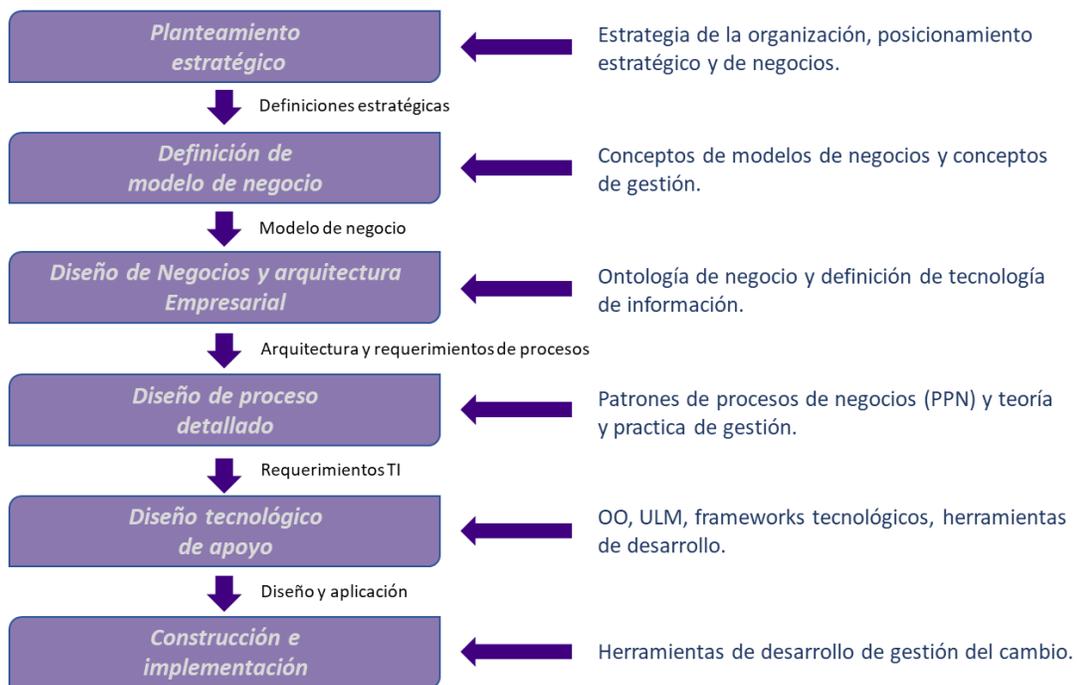


Figura 1 - Metodología de Ingeniería de Negocios. Fuente: (Barros, 2009)

Para explicar apropiadamente los componentes, por los cuales se puede articular una propuesta a nivel de Arquitectura Empresarial, se necesita del desarrollo y de la exhibición de los Diseños de Negocio, de Configuración y Capacidad, de Procesos de gestión de recursos y, de Procesos de gestión de operaciones.

De modo que, para iniciar un proceso de innovación, cuya situación se manifiesta en los dos primeros componentes de esta metodología, es importante comenzar por el desarrollo de un Diseño de Negocios, que precisa de:

- i. Definir una Estrategia y Modelo de Negocio Innovador.
- ii. Detectar nuevas Capacidades, lo que implica el desarrollo de actividades innovadoras o el ajuste de las ya existentes.
- iii. Utilizar Patrones de negocio, en las cuales se deben insertar las nuevas Capacidades al interior del negocio.
- iv. Establecer arquitecturas de procesos y sistemas TI, que deben alinearse a todo lo anterior.

Esta situación se expresa mediante el siguiente esquema:

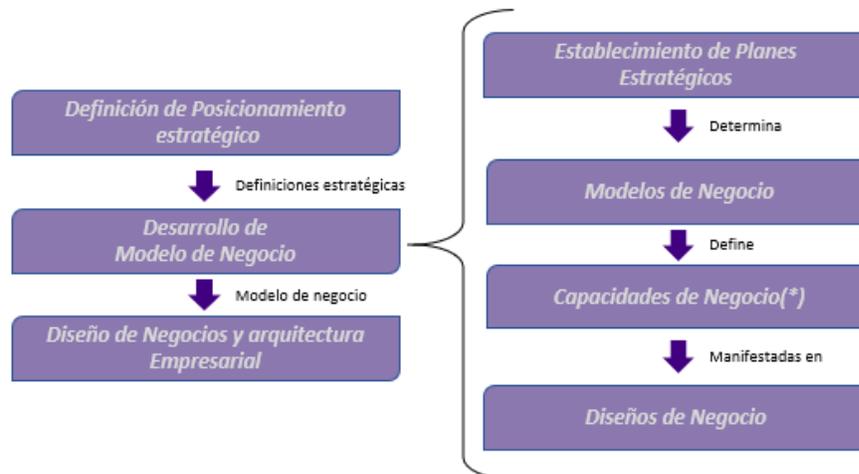


Figura 2 – Modelo conceptual de Diseño de Negocio. Fuente: (Barros, 2015)

3.2 Marco de Clasificación de Procesos - APQC

El marco de clasificación de procesos de APQC (en inglés PCF - APQC), es una taxonomía de procesos que tiene por objeto comparar y rastrear el desempeño interno como externo de las organizaciones de cualquier industria. Este proyecto surge por la American Productivity & Quality Center, organización estadounidense experta en la evaluación y gestión del conocimiento.

Este marco referencial, fue concebido como una herramienta que ayuda en los proyectos de mejora organizativa y del desempeño. Actualmente, es posible utilizar esta

terminología para nombrar, organizar o mapear procesos, ya que el PCF propuesto es referencial para cualquier tipo de organización, pero entregándole la posibilidad al investigador, de instanciar este marco referencial, en función de la situación de la empresa. Este modelo no enumera todos los procesos para una organización en específico y, los procesos documentados, no necesariamente existen en todas las organizaciones (APQC, 2019).

De este modo, el Marco referencial reconoce a lo menos 13 macroprocesos (o Categorías de nivel empresarial), de los cuales 6 corresponden a procesos operativos, claves para la comprensión y justificación de la empresa, y los otros 7, corresponden a macroprocesos de Administración y Soporte a la gestión. Cada una de estas Categorías, se encuentran subdivididas por Grupo de procesos, Procesos, Actividades y Tareas.

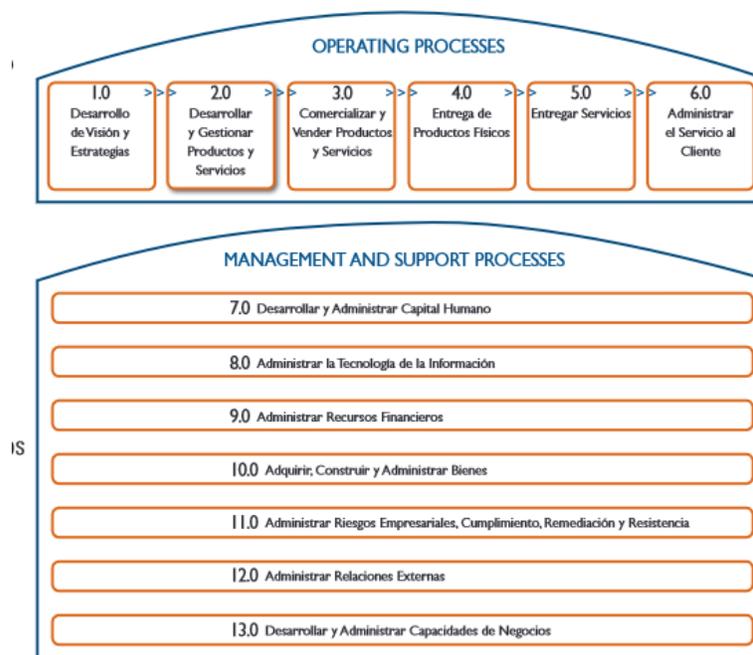


Figura 3– Marco Multi-Industrial de Clasificación de Procesos. Fuente: (APQC, 2019)

3.3 Políticas Públicas Juveniles

Las políticas públicas juveniles son comprendidas como una serie de iniciativas de carácter gubernamental (Olavarría & Figueroa, 2012), que tienen o dedican especial atención al grupo etario, definido en un rango que oscila entre los 15 a 29 años, situación que varía según cada país. Políticas sectoriales como las educacionales, de oportunidad laboral o seguridad ciudadana y que incorporen soluciones para las y los jóvenes, pueden ser anexadas a esta denominación (Rodríguez, 2008).

Desde una mirada sociológica, se debe tener presente que las personas jóvenes deben tratar de cumplir, con dos misiones básicas, en este periodo variable de tiempo:

- i. La construcción de una identidad, en donde inciden una serie de agencias socializadoras (Sistemas educativos, familia, salud, medios de comunicación, grupos de pares) y,
- ii. La construcción de su autonomía (inserción laboral y acceso a vivienda propia) (Rodríguez, 2016).

Esto obliga a las organizaciones a articular, proponer y promover políticas que aseguren el cumplimiento de estas expectativas.

Además, la literatura recoge la problemática juvenil teniendo especial cuidado con los enfoques por los cuales se articula una política pública de estas características.

Se distinguen los *enfoques de riesgos*, en la cual la institucionalidad debe responder de forma focalizada; los *Jóvenes como sujetos con derechos*; el *enfoque de juventud como Actor*, en la cual se entiende a la juventud como actores estratégicos de la sociedad, debiéndose velar por su desarrollo y progreso, en donde se intenta mejorar las condiciones de vida y, el *de Capital social*, buscándose la creación de habilidades, para que los jóvenes puedan negociar ,de más y en mejor forma con los tomadores de decisiones.

A pesar de las complejidades por las cuales se ve inmersa una política de estas características, Rodríguez (2008; 2016) entrega lineamientos sobre cómo debiesen direccionarse las soluciones a nivel gubernamental y que se resumen en el siguiente esquema:

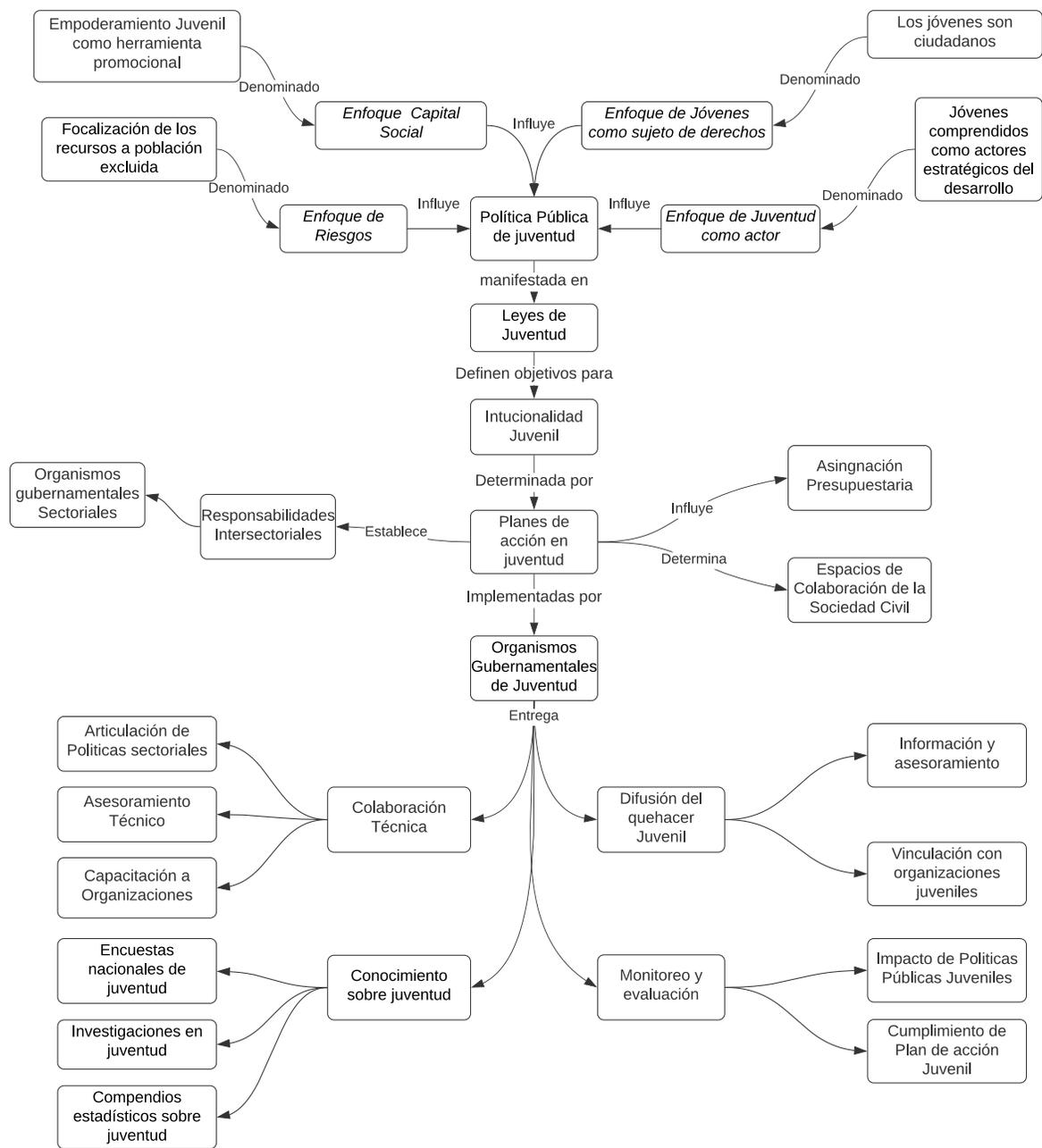


Figura 4 – Modelo conceptual de Política Pública de Juventud. Fuente: Elaboración propia a partir de Rodríguez (2008; 2016)

El Índice de Desarrollo de Políticas sectoriales de Juventud en Latinoamérica (Rodríguez, 2016), es un documento en donde se realiza un diagnóstico de las políticas públicas articuladas en la región. Desde esta perspectiva, es posible sintetizar los siguientes desafíos que ha indicado la Organización Iberoamericana de la Juventud (OIJ) en conjunto con el Centro Latinoamericano sobre Juventud (CELAJU) a los distintos organismos miembros:

- Transitar desde políticas sectoriales, que reconocen a los jóvenes como grupos de riesgos, a la conformación de instituciones que los reconozcan de forma integral, como sujetos de derecho.
- Establecer políticas públicas juveniles (con un correlato presupuestario) acorde a la comprensión de los jóvenes como entes integrados.
- Incorporar enfoque de género en las políticas públicas, debiéndose generar sinergias entre los organismos que velan por la equidad de género y las juventudes.
- Priorizar en conjunto las políticas asociadas a niñez y juventud.
- Establecer un enfoque integral de salud juvenil, que no solo se limite a la atención de enfermedades específicas.
- Comprender la asociatividad juvenil como un hecho real de participación en la sociedad.
- Establecer mecanismos de revisión de políticas en materia de oportunidad laboral juvenil, ya que algunas no generan el impacto esperado en la población.

El desafío para los organismos públicos juveniles estaría entonces, en transitar de un accionar desarticulado, con inversión dispersa, pocos recursos y limitados, a un enfoque de riesgos, a convertirse en entes reguladores del quehacer estatal, instalando una perspectiva de juventud con despliegue territorial, en donde se promueva un enfoque de derechos que trascienda el espacio local.

Lo anterior, debiera materializarse a través de acciones alineadas a (1) la conformación, monitoreo y seguimiento de políticas públicas de escala nacional a local, (2) El reposicionamiento de estos organismos como referentes técnicos en materia juvenil, (3) El impulso al conocimiento integral juvenil y (4) La difusión sobre el accionar estatal.

CAPITULO 4. PROYECTO APLICADO

En este apartado se describe la situación general de la Institución, su posicionamiento estratégico y situación a nivel de macroprocesos. Tras la identificación de las problemáticas y oportunidades, se desarrollan y evalúan alternativas de solución, desarrollándose así, una propuesta de solución, que involucra su abordamiento a nivel de procesos y de implementación organizativa.

4.1 Levantamiento de la Situación Actual

Para identificar acertadamente al INJUV, es necesario distinguir las definiciones establecidas en su marco legal. En primera instancia, la misión de INJUV es *“Colaborar con el Poder Ejecutivo en el diseño, la planificación y la coordinación de las políticas relativas a los asuntos juveniles”* (Ley 19042, 1991)

En otra circunstancia, se ha definido como Visión del servicio, *“Consolidar al Instituto Nacional de la Juventud como el referente en materia de juventud, tanto para los jóvenes chilenos y quienes trabajan en el tema, como para todos los actores de la sociedad”* (INJUV, 2020)

Para el cumplimiento de dichos lineamientos, este organismo efectúa acciones en materia de Juventud, a través de las siguientes funciones señaladas en la Ley:

- I. *“Estudiar y proponer al Presidente de la República las políticas y los planes generales que deban efectuarse para diagnosticar y buscar soluciones a los problemas de la juventud, en todas las áreas de las actividades nacionales.*
- II. *Coordinar con servicios y organismos públicos, como asimismo con entidades privadas, la ejecución de los planes y de los programas aprobados, velar por su cumplimiento y evaluar sus resultados.*
- III. *Proponer e impulsar programas específicos para jóvenes en todos los campos en que actúa la Administración del Estado.*
- IV. *Mantener y desarrollar un servicio de información, orientación, apoyo técnico y capacitación que tienda a perfeccionar las acciones que cumplan funcionarios públicos y otras entidades en las áreas propias del sector juvenil.*
- V. *Estimular el conocimiento y la participación de los jóvenes, promoviendo y financiando estudios, trabajos, campañas, seminarios y otras iniciativas similares.*
- VI. *Vincularse con organismos nacionales, internacionales y extranjeros y, en general, con toda institución o persona cuyos objetivos se relacionen con los mismos asuntos y celebrar con ellos convenios para ejecutar proyectos o acciones de interés común.*

VII. *Estudiar y proponer al Presidente de la República iniciativas legales relacionadas con la situación de la juventud*". (Ley 19042, 1991, pág. 1)

Según lo establecido en la presente norma, el Instituto es considerado como un Servicio Relacionado del Ministerio de Desarrollo Social, puesto que su relación no es de dependencia con dicha entidad, sino que debe responder al Programa de Gobierno de la Presidencia de la República, a través de la relación entre el INJUV y la Subsecretaría de Servicios Sociales. Esta situación también se repite con el Fondo Solidario e Inversión Social (FOSIS), Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA), Servicio Nacional de la Discapacidad (SENADIS) y la Corporación nacional de Desarrollo Indígena (CONADI)

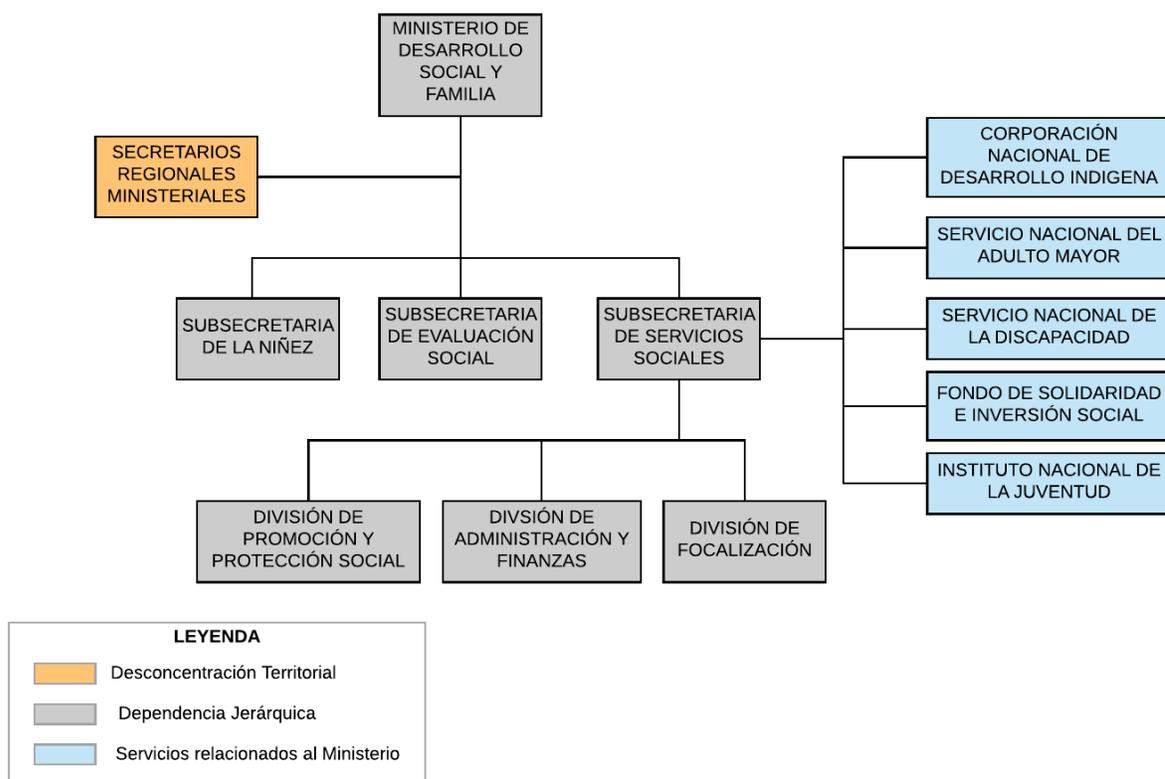


Figura 5 – Organigrama – Ministerio de Desarrollo Social y Familia. Fuente: Elaboración propia a partir de la Ley 21.150 (2019)

Dentro de su Estructura Orgánica, es factible visualizar la existencia de una Dirección y Subdirección Nacional, un Consejo Asesor, que analiza las acciones, planes y programas propuestos de INJUV; cinco departamentos funcionales a las tareas generales del servicio y dieciséis Direcciones Regionales, que responden a la descentralización territorial establecida en la ley

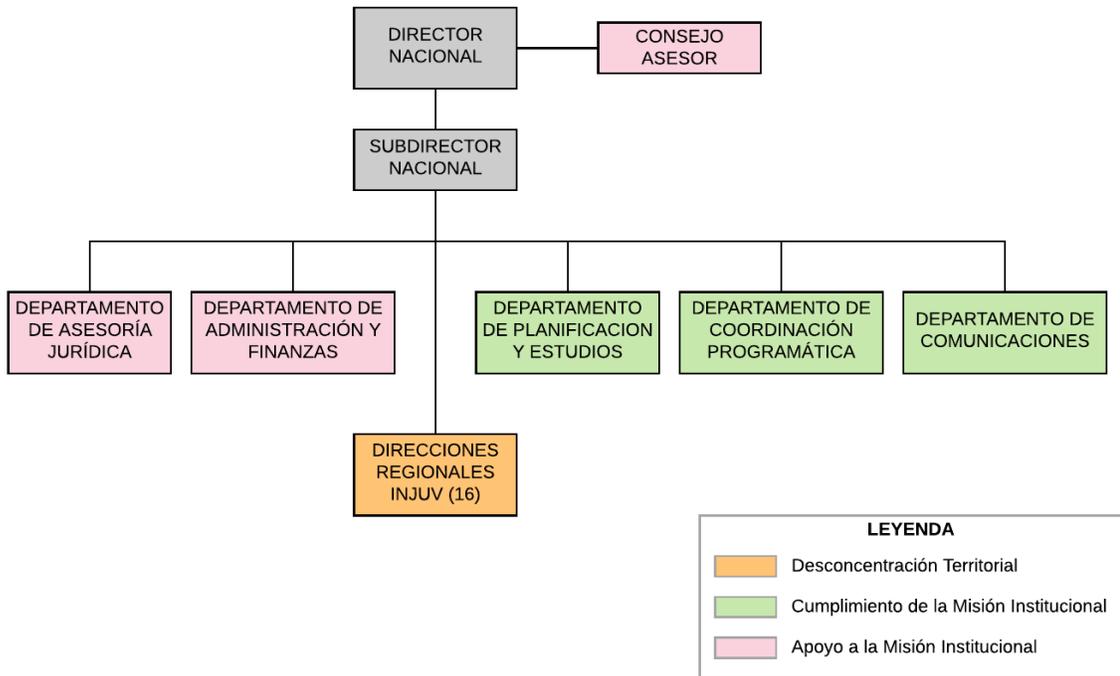


Figura 6 – Organigrama – Instituto Nacional de la Juventud. Fuente: Elaboración propia a partir de la Ley 19042 (1991)

Dicho lo anterior, se aprecia que este organismo público, está utilizando el Modelo Delta (Hax, 2010), para la administración de organizaciones sin fines de lucro, cumple con las características de una posición estratégica de Atracción y desarrollo de clientes, en la cual, se intenta atraer, satisfacer y retener a los involucrados, al objeto de mantener una fuerte vinculación.



Figura 7 – Modelo DELTA – Instituto Nacional de la Juventud. Fuente: Elaboración propia a partir de Hax (2010)

En base a las declaraciones suscritas a la Dirección de Presupuestos, que se materializan en el Balance de Gestión Integral y Formulario de definiciones estratégicas, es apropiado resumir la situación de INJUV a través del siguiente Modelo de Negocios:

Tabla 1 - Modelo de Negocio (AS- IS)- INJUV. Fuente: Elaboración propia a partir de Osterwalder (2013)

Socios claves	Actividades Claves	Propuesta de valor	Relación con Clientes	Segmento de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Organizaciones Juveniles - Fundaciones, Corporaciones u otros organismos afines a materias de juventud. - Universidades - Organismos de Estado - Organismos Internacionales en materias de Juventud 	<ul style="list-style-type: none"> - Levantamiento de la situación juvenil chilena. - Convenios de colaboración entre INJUV y terceros. - Plataformas de capacitación y de apoyo juvenil - Asignación de fondos a iniciativas juveniles 	<p>Fomentar la Participación e Inclusión social de los y las jóvenes y buscar soluciones a las problemáticas juveniles, principalmente aquellas enfocadas a los grupos más vulnerables.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Plataformas de cursos y capacitación. - Relación Comunitaria: Vínculos entre ONG's Juveniles e INJUV (Fondos y planes de colaboración) - Asistencia Personal: A través de plataformas de apoyo Físico-Mental - Asistencia personal Exclusiva: Apoyo Laboral-Vocacional 	<p>Jóvenes entre 15 a 29 años, especialmente aquellos en situación de mayor vulnerabilidad. (Población de Referencia 4.170.000 aprox.)</p>
	<p style="text-align: center;">Recursos Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Convenios de colaboración entre INJUV y terceros. - Personal INJUV y colaboradores externos. - Plataformas Informáticas INJUV. 		<p style="text-align: center;">Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intervenciones de terceros patrocinados por INJUV. - Plataformas digitales que mantiene o patrocina INJUV. - Intervención en zonas con alta densidad juvenil. 	
Estructura de costos			Fuentes de Ingresos	
<ul style="list-style-type: none"> - Gastos en personal (47%) - Transferencias a Terceros (42%) - Bienes y Servicios de consumo (10%) 			<ul style="list-style-type: none"> - Ley de Presupuestos (100%). 	

Debido a su marco legal y presupuestario (Ley 19042, 1991), INJUV se encuentra limitado a actuar exclusivamente a través de terceros en acciones afines a juventud, restándosele protagonismo en la ciudadanía y, que se suma a una serie de dificultades administrativas que arrastra el servicio. De esta forma, desde 2014 a la fecha, el rediseño del INJUV ha estado en la agenda del Ejecutivo, visualizándose en los últimos programas de gobierno, la necesidad de transformar este servicio público.

Sin embargo, los planes que se han intentado levantar, por parte de las autoridades del Ministerio en conjunto con la directiva del servicio, solo contemplan la modificación legal del servicio o la redistribución de las actividades de INJUV, en otros órganos del

ministerio, sin mediar, en cómo este instituto puede cumplir de mejor forma lo contemplado en la norma, cómo reposicionar la agenda hacia los jóvenes o cómo optimizar el impacto de esta agencia en dicha población.

Uno de los incidentes, más evidentes a la fecha, es el que ocurrió a finales de 2019, en el cual se propuso un proceso de transformación, en donde se ratificó la situación organizacional de INJUV y se sugirió el cierre del actual servicio, derivando la oferta programática a las distintas reparticiones que mantiene el Ministerio (Ministerio de Desarrollo Social y Familia, 2019).

Por otra parte, para identificar los problemas u oportunidades que requieran intervención, se debe determinar la arquitectura de macroprocesos, por la cual este organismo mantiene relación con su población objetivo. Siguiendo este razonamiento, se ha decidido establecer, tres cadenas de valor y todas ellas, intentan representar de forma práctica los productos que genera este organismo. De la misma forma, esta separación facilita su comprensión:

- La cadena Estudios y observatorios sobre juventud, recopila las iniciativas lideradas por el Departamento de Estudios, materializados en la Encuesta Nacional de la Juventud y los sondeos de la realidad Juvenil.
- En lo que respecta a Emprendimiento y Participación de los Jóvenes, agrupa a todas las iniciativas que realiza el Departamento de Coordinación Programática, en lo que respecta a acciones o intervenciones directas en la población juvenil, como son capacitaciones, charlas, desayunos, visitas a colegios, intervenciones regionales, entre otras.
- La instalación de una perspectiva de Juventud, se intenta posicionar los vínculos que mantiene INJUV con otros actores de la sociedad civil, como son, las ONG, voluntariados y las instituciones públicas, propiciándose acciones de colaboración y de trabajo intersectorial.

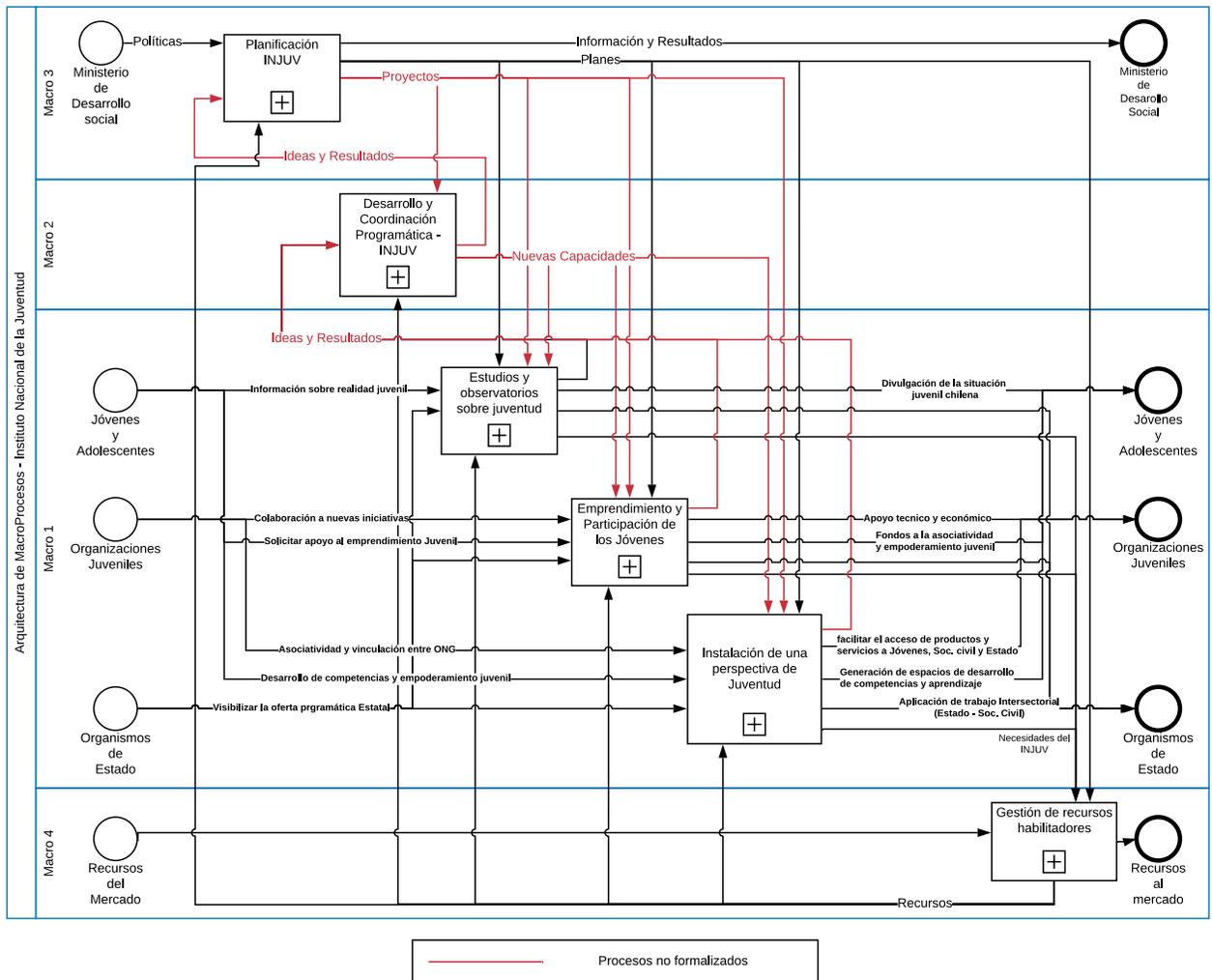


Figura 8 - Arquitectura de Macroprocesos Nivel 0 – Instituto Nacional de la Juventud.
Fuente: Elaboración propia a partir de Barros (2015)

Utilizando esta estructura, se vuelve importante considerar que, las cadenas de valor asociadas a Estudios y observatorios sobre juventud e Instalación de una Perspectiva de Juventud son funciones que se encuentran explícitamente en la Ley de INJUV, mientras que Emprendimiento y Participación de los Jóvenes, deben interpretarse como los servicios que intentan entregar el servicio, pero en algunos contextos, se debe resolver a través de terceros.

4.2 Diagnóstico de la Situación Actual

Si bien el proceso de transformación institucional de INJUV, implementado en el año 2019 no fue fructífero, el diagnóstico elaborado por el Ministerio concuerda con la situación que mantiene a la fecha este organismo. A continuación, se presenta la Matriz que elaboró MIDESOF.

Tabla 2 - Análisis FODA – Instituto Nacional de la Juventud. Fuente: Ministerio de Desarrollo Social y Familia (2019)

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Presencia Regional. - Directores vía concurso de Alta dirección pública. - Encuesta Nacional de la Juventud reconocida. - Experiencia en voluntariados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reposicionamiento de la temática de la juventud. - Acercar la oferta pública a los jóvenes. - Multisectorialidad y apalancamiento de recursos.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Mala reputación - Oferta programática de baja calidad e impacto. - Recursos humanos con brechas técnicas. - Escala de las remuneraciones y dotación desbalanceada. - Baja autonomía de las regiones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mediocridad e intrascendencia - Invisibilización de temáticas juveniles - Población objetivo es heterogénea, cambiante y desconfiada de las instituciones. - Alta politización de los jóvenes.

Sin embargo, algunas de las causas que originaron esta situación institucional, responden a la arquitectura organizacional del servicio o simplemente se formularon a consecuencia de ésta. Para ello, se ha dispuesto la confección de un Diagrama Causa Efecto, con el propósito de complementar lo señalado en la Matriz FODA y contextualizar algunas de las causas en función de temáticas afines.

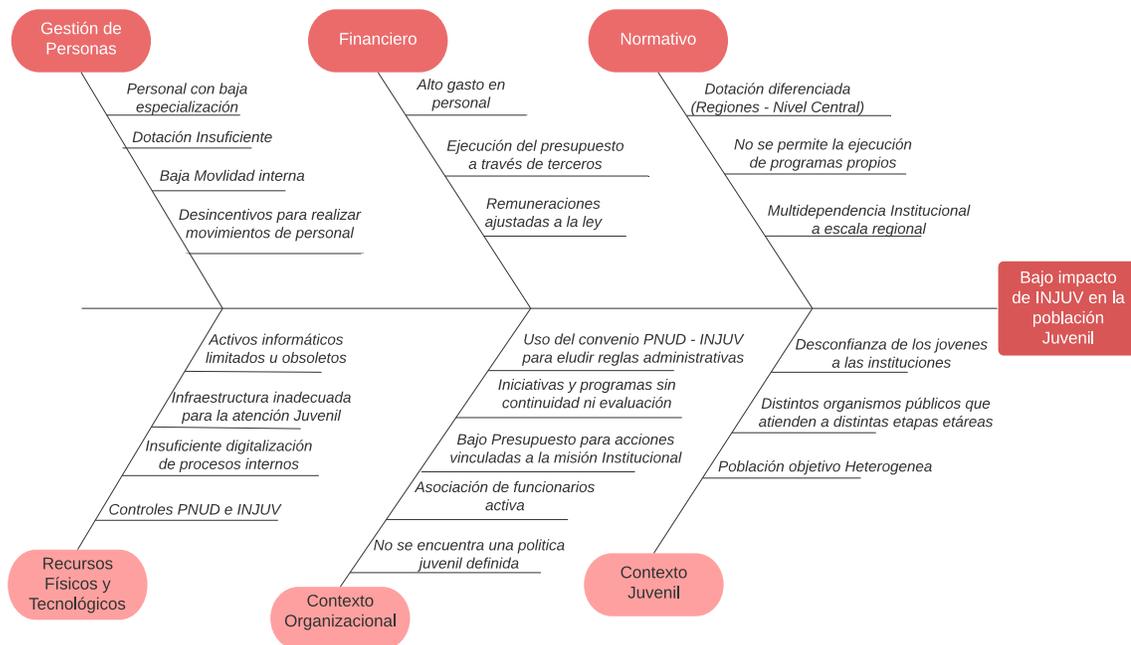


Figura 9 - Matriz Causa Efecto – Instituto Nacional de la Juventud. Fuente: Elaboración propia

En consecuencia, es conveniente reiterar algunos puntos prioritarios para comprender los tópicos que requieren de revisión. El primero de ellos, es que INJUV no cumple con todas las funciones que se le encomiendan por ley, esto se concreta actualmente, a través de las siguientes acciones:

- No se tiene conocimiento de propuestas sobre políticas públicas para problemáticas juveniles.
- Aunque existe coordinación con otros actores, esta es acotada y con un enfoque disperso.
- No se tiene conocimiento de un servicio Integral de atención y orientación juvenil. Sin embargo, es justo reconocer que se ha ido trabajando en entregar plataformas digitales para el abordamiento de necesidades transversales.
- En materia de percepción y conocimiento integral del grupo etario juvenil, no existe más que un concurso de tesis.

Lo anterior responde a que, INJUV moviliza, gran parte de sus recursos, en la participación (directa o indirecta) de los programas, en desmedro de sus otras funciones que están contempladas en la norma. Esta situación, también afecta, la composición de los equipos y la correcta distribución de los recursos.

Desde una mirada administrativa, existe igualmente, un desbalance en la conformación de los equipos al interior del servicio, detectándose, por ejemplo, que el Departamento de Administración y Finanzas está integrado por 43 personas, mientras que los Departamentos de Asesoría Jurídica y Comunicaciones e informaciones, solo poseen 5 y 8 funcionarios, respectivamente¹.

De igual manera, los Departamentos de Coordinación Programática y Planificación y Estudios, que son unidades claves para el cumplimiento de la misión institucional, donde dichos trabajadores están encargados de viabilizar los proyectos que se ejecutan en regiones, solo tienen 37 y 15 funcionarios, respectivamente.

Finalmente, en regiones, el desequilibrio se acrecienta, puesto que, si se revisa bien la planta funcionaria de algunas de éstas, están integradas solo por 6 a 7 funcionarios únicamente (Incluyendo al Director Regional), lo que implica que dichos equipos reciban una alta presión laboral, afectando al cumplimiento de las tareas encomendadas al servicio.

Presupuestariamente hablando, INJUV representa solo el 2% del presupuesto global del Ministerio de Desarrollo Social, situación que se contextualiza, ante los múltiples servicios que se encuentran vinculados con el Ministerio (tres subsecretarías y cinco servicios

¹ Para mayor conocimiento, en el Anexo B, se dispone un desglose de la dotación actual.

públicos), los cuales, mantienen distintos niveles de atención de acuerdo con sus iniciativas de intervención.

Ahora bien, si se analiza el comportamiento del gasto, es relevante indicar que aproximadamente el 47% del presupuesto, se ejecuta para el pago remuneraciones del personal, y un 11% en materias relativa a la administración interna, por lo que solo el 42% del presupuesto restante, se encuentra disponible para la ejecución de los programas propios de la atención juvenil (Transferencias corrientes).

Al mismo tenor, es importante indicar que INJUV mantiene un convenio con el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, lo cual permite la ejecución de los programas que fomenta el servicio y también, flexibilizar la adquisición de bienes, servicios y contratación del personal.

Con todo, dos tercios del presupuesto asociado a transferencias corrientes va directamente a las iniciativas programáticas (Fondos, Actividades, iniciativas), detectándose un 42% de gastos no relacionados a la intervención directa (personal, bienes y servicios adicionales)²

4.2.1 Problemas y Oportunidades identificadas

Asumiendo esta perspectiva, es posible considerar los siguientes puntos de análisis:

No se visibiliza al interior de INJUV un proceso formal de Planificación Estratégica del servicio, se detectan acciones en materia de control de gestión y auditoria, pero que se enmarcan en reportabilidad y atención a requerimientos externos. El no establecimiento de estos mecanismos genera efectos no deseados como los que se declaran a continuación:

- En relación con Estudios y observatorio sobre juventud, el desarrollo de la Encuesta Nacional de la Juventud y sondeos de situación juvenil, son productos que representan alta validación ante otros organismos, pero generalmente, el levantamiento de esta información se realiza mediante terceros (consultoras especializadas). Tampoco se visibiliza un proceso formal en el cual, los productos generados, son un insumo clave para la formulación o adaptación de las iniciativas de INJUV.
- En Empoderamiento y participación Juvenil, no se visibiliza una clara estrategia de intervención, lo que se manifiesta en, la formulación y puesta en marcha de diversas iniciativas, en donde se desconoce si, se realiza o no, seguimiento o

² Se encuentra disponible en el Anexo H, un levantamiento de la situación presupuestaria de INJUV.

retroalimentación a las actividades o si se mantienen convenios con organismos colaboradores. Además de lo antes dicho, el punto crítico es que se prioriza la ejecución de las actividades, por sobre el impacto positivo en la población a intervenir. -

- Al revisar la Instalación de una perspectiva de juventud, se observa que los productos generados son cumplidos parcialmente, ya que existen diversos escenarios:
 - La vinculación con otros organismos públicos se da en contextos específicos, no siendo un proceso recurrente ni transversal.
 - Falta la definición de procesos que incorporen una mirada regional a las intervenciones de INJUV.
 - No obstante, dentro de las fortalezas, se visibiliza la existencia de un fuerte trabajo en vinculación y voluntariado.

Transversalmente, INJUV no se encuentra facultado para la ejecución y seguimiento de sus propias políticas, por lo que se ve obligado a mantener vínculos con otros organismos. De la misma forma y, por consiguiente, las iniciativas y programas no presentan continuidad ni evaluación, por lo que se complejiza más su control.

Asimismo, y asumiendo la existencia de comportamientos heterogéneos, al interior de la población a intervenir, INJUV requiere de la definición de una planificación que articule las diferentes ofertas que pudiesen crearse o desarrollarse y, los propósitos en los cuales se enmarcan los programas Cívico-Social, Físico-Mental, y Laboral-Vocacional.

Si bien existen varias problemáticas que se pueden solucionar mediante un cambio legal al interior del servicio, su factibilidad no depende directamente de las directrices de INJUV. Por lo anterior, es importante revisar la declaración de las cadenas anteriormente detalladas, ya que las dificultades ahí descritas, si impactan directamente en la población, independientemente si el organismo en el futuro cercano cambie su estructura organizacional o se le asignen nuevas funciones o atribuciones.

No obstante, desde una perspectiva de ventaja competitiva, INJUV tiene la oportunidad institucional de atender la problemática juvenil desde una mirada integral, evaluando la situación de los jóvenes; coordinando acciones y haciendo un trabajo intersectorial e implementando políticas juveniles. Pero esta opción, se hace inviable ya que la desarticulación de las iniciativas que actualmente dirige no está generando los impactos esperados en este grupo etario.

4.3 Generación y evaluación de alternativas

Las alternativas que se proponen en el presente proyecto se configuran desde una perspectiva intra organizacional, en donde se declaran opciones de intervención, procesos, programas, organización interna o administración de INJUV, sin modificar su planteamiento legal ni estratégico básico (Misión, Funciones y Atribuciones).

De la misma forma, hay que precisar que estas alternativas, se enmarcan desde un punto de vista de asesoría técnica a la plana directiva, cuya evaluación, contemple el estado actual de la organización, las capacidades y recursos disponibles. En definitiva, las alternativas deben procurar como fin, mejorar el impacto de las políticas institucionales.

Así, se ha decidido inicializar este proceso de generación de alternativas, en dos fases, la primera de ellas se ejecutaría mediante el análisis de las posibles acciones factibles de implementar, algunas de éstas, ya han sido comentadas durante el presente proyecto:

1. Establecimiento del Servicio de Información Juvenil
Esta acción considera establecer un equipo, al interior del Departamento de Comunicaciones e Informaciones, en la cual, se genere un único canal (inicialmente digital) para atender y derivar las consultas relativas a la agenda juvenil.
2. Rediseñar Procesos asociados a Planificación Estratégica Institucional
Esta acción contempla el levantamiento de la situación estratégica a nivel nacional, definiendo procesos y responsables para la generación y desarrollo de planes a escala nacional y regional.
3. Mejorar niveles de focalización en la oferta programática
En esta etapa se definen los procesos por los cuales, se establecen perfiles de jóvenes (Arquetipos), reconociéndose así mismo, nuevos espacios de atención y focalización de la oferta, en función a las realidades regionales y/o locales.
4. Mecanismos de capacitación a funcionarios públicos
Formalizar procesos de capacitación, mediante la creación de un equipo multidisciplinario que difunda la situación juvenil y las acciones de INJUV en las oficinas públicas, para que éstos integren permanentemente la perspectiva juvenil, en los programas y servicios ofertados.
5. Instaurar modelos de acción a escala regional
Establecer directrices desde Dirección Nacional para la conformación de planes regionales de juventud, en conjunto con los gobiernos regionales y municipalidades

6. Establecimiento de mecanismos de Seguimiento y retroalimentación
 Definir y articular equipos que se encarguen de evaluar la satisfacción usuaria de los programas que se entregan a nivel nacional, para reconocer espacios de mejora de estas iniciativas.

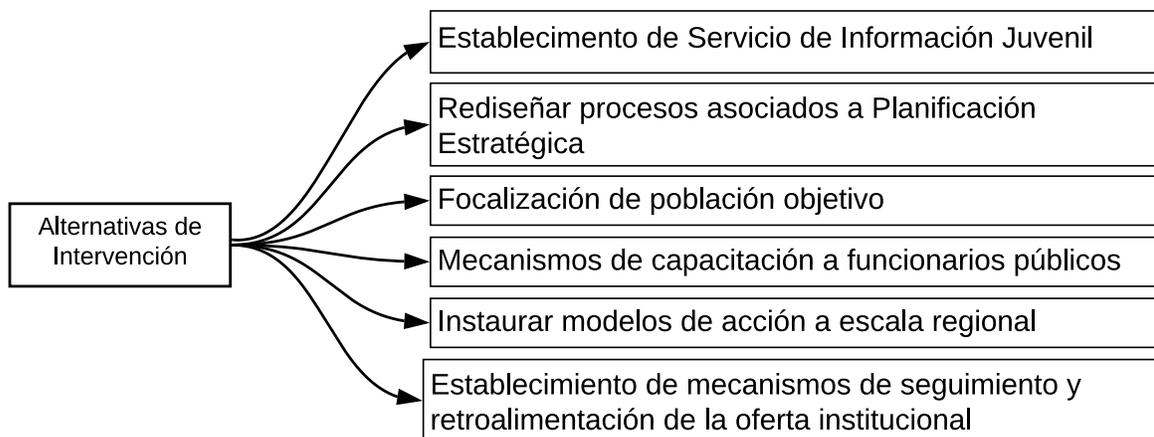


Figura 10.a – Levantamiento de alternativas de intervención.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se construyen dos ejes de contrastación. La primera de ellas apunta al Impacto en la población Juvenil, y tiene como objetivo evaluar que esta alternativa, reconozca y genere algún tipo de intervención en la población atendida.

Por otra parte, el segundo eje busca establecer la factibilidad, es decir la posibilidad de llevar a la práctica, la alternativa a evaluar (en un plazo de 2 a 5 años).

Es preciso señalar que, para evaluar estas alternativas, se incluye el uso de matrices, en base a tablas de comparación simple.

Tabla 5.1 - Bases de comparación – Factibilidad en el corto plazo

Factibilidad en el corto plazo	Base de comparación
6(Alto)	No se visibilizan dificultades en su ejecución
5	Se requieren ajustes en tareas o procesos durante su ejecución
	Se requieren cambios a nivel organizativo en el corto plazo
3	Se requieren cambios menores a nivel institucional, pero en el mediano plazo
2	Se requieren ajustes mayores al interior de INJUV
1 (Bajo)	Se requieren ajustes que exceden a INJUV

Tabla 5.2 - Base de comparación –Impacto en la población Juvenil

Impacto en la población Juvenil	Base de comparación
6 (Alto)	Intervención contiene elementos que aseguran el impacto positivo en la población en el mediano o largo plazo.
5	Intervención representa impacto positivo parcial en la población en el mediano o largo plazo.
4	Supone impacto positivo en la población, con mediana duración.
3	Supone cambio positivo pero de bajo impacto o baja duración
2	Supone algunos cambios pero de bajo impacto o muy baja duración.
1 (Bajo)	No se visualizan cambios ni impactos en la población a intervenir

Tabla 5.3 - Tabla de desempeños

Alternativa	Factibilidad en el corto plazo	Impacto población juvenil
Servicio de Información Juvenil	3	3
Rediseñar Procesos de Planificación Estratégica	4	4
Focalización Población Objetivo	3	3
Servicio de Capacitación Funcionarios	2	3
Modelos de Acción Regionales	2	5
Proceso de Seguimiento y Retroalimentación	3	4

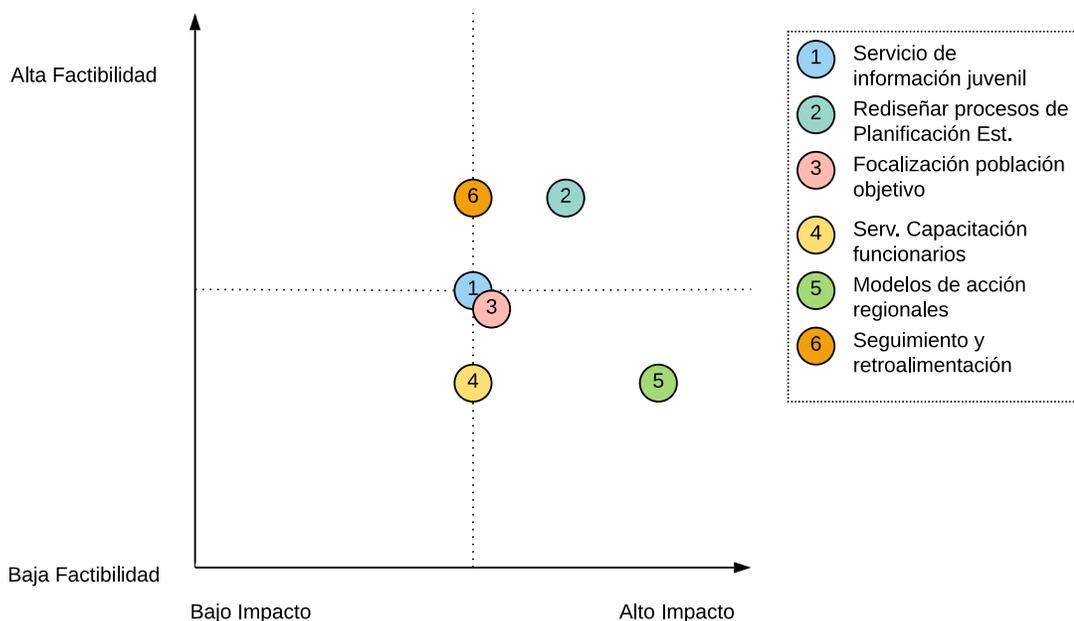


Figura 11 – Diagrama de desempeño de alternativas.

Fuente: Elaboración Propia

La formalización de un Servicio de información y orientación juvenil supone, la consolidación de varias iniciativas, que lidera el equipo de Coordinación Programática, en una única plataforma, para que sea liderado por el equipo de Comunicaciones e Informaciones. Y como ya es una solución creada, su impacto solo supondría una mejora en la entrega del servicio. Requiere de algunas directrices sobre niveles de atención usuaria, coordinación con otros entes y determinar algunos funcionarios para la consecución de dichas actividades.

La mejora en los niveles de focalización de la oferta programática implica un ejercicio de sinergias, al interior de los diferentes departamentos de INJUV. Si bien esta acción no presenta dificultades en su implementación, requiere de directrices y de un plan programático que articule lo que se espera de dicha revisión.

Así mismo, la confección de mecanismos de capacitación e instauración de la perspectiva juvenil en las oficinas públicas, similar a lo que ya realiza el Ministerio de la Mujer y de Equidad de género, representa una oportunidad de alto impacto, pero que requiere de un plan actualizado de juventud y de la conformación de un equipo multidisciplinario, lo que complejiza su ejecución.

El establecimiento de modelos de atención regional evidencia una ventaja comparativa para el Instituto, si se asume la posibilidad que, a través de los gobiernos regionales, se pueda acceder a nuevos recursos y servicios con escala local. Sin embargo, esto presume el establecimiento de capacidades previas, al interior de los equipos regionales, situación que requiere de procesos de capacitación y fortalecimiento del personal.

Si bien se tiene conocimiento de algunas iniciativas aisladas en materias de seguimiento y retroalimentación, no se reconoce si estas acciones produjeron cambios en la oferta programática. La ejecución de esta iniciativa debiera implementarse por parte del Departamento de Planificación y Estudios sobre los procesos de Coordinación Programática. Sin embargo, se reconocen dificultades a nivel de accesos y disponibilidad de la información, como también de recursos al interior de DPE.

De todas las alternativas, el rediseño de los procesos de Planificación estratégica se visualiza como una alternativa prioritaria, ya que los productos que se generen implican el ordenamiento organizacional y estratégico del Instituto, generando oportunidades de desarrollo, revisión y rectificación de las acciones y tareas internas. No obstante, el abordamiento de esta opción supone el desarrollo de un equipo permanente, de una colaboración externa, del desarrollo de soluciones informáticas, entre otras actividades.

Al ejecutar la segunda fase, y con el objeto de aportar en la discusión sobre cómo priorizar algunas acciones al momento de implementar un proceso de planificación estratégica, se

ha estimado realizar una breve lista de acciones, consideradas como factibles para el abordamiento de esta propuesta. A continuación, se describen algunas de éstas:

1. Instaurar equipo de Planificación Institucional
Establecer un grupo de funcionarios dependientes de las jefaturas superiores del servicio, cuyas funciones serían: entregar insumos para la conformación de un plan estratégico, establecer directrices a los diversos equipos internos, generar procesos de control y seguimiento interno, entre otros.
2. Contratación de Consultoría Externa
Consiste en contratar consultoras expertas en este tipo de procesos, que asesoren a la plana directiva, en el establecimiento de acciones en materia de planificación interna.
3. Incorporación de Herramientas Tecnológicas
Entiéndase como la adquisición o desarrollo de soluciones tecnológicas, que colaboren en el control de las principales acciones al interior de INJUV (Proyectos, presupuestos, iniciativas, actividades, entre otros).
4. Potenciar equipo del Departamento de Planificación y Estudios (DPE):
Tiene como propósito, entregar mayores recursos (especialmente en materia financiera y de personal) para abordar acertadamente, la planificación interna institucional. Lo anterior, también implica mayor participación de este departamento, en las actividades que se ejecutan al interior del servicio (levantamiento, control y seguimiento de actividades claves).
5. Solicitar colaboración a MIDESOF
Generar espacios de colaboración con Subsecretaría de servicios sociales o de alguno de los servicios relacionales, para que, desde una mirada externa, establezcan recomendaciones para la consecución de un plan estratégico.

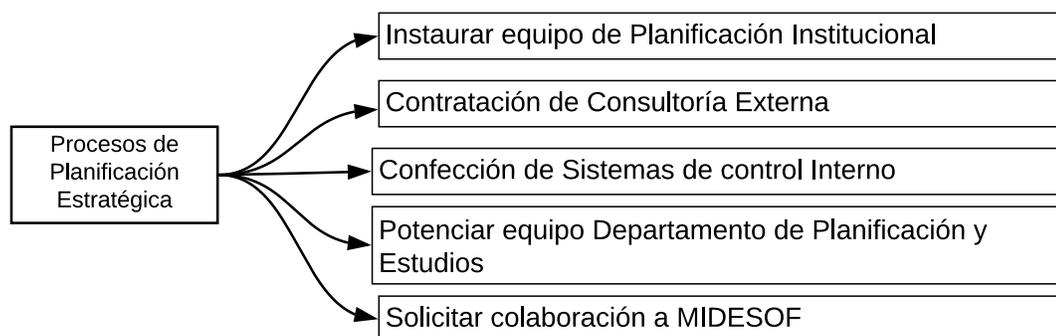


Figura 10.b – Levantamiento de alternativas de intervención – Procesos de Planificación Estratégica. Fuente: Elaboración propia

El establecimiento de un equipo dedicado exclusivamente de los procesos de planificación es un espacio de cambio factible de implementar, si se tiene en consideración que, en otros servicios públicos se reconocen unidades de Planificación o de Control de Gestión, encargados de colaborar directamente en este conjunto de acciones. Sin embargo, en INJUV, esta labor se encuentra alojada al interior del equipo de Planificación y Estudios, relevando estas actividades a una escala menor.

A pesar de las dificultades presupuestarias, si es posible generar un proceso de movilidad interna, para establecer y conformar un pequeño equipo asesor. Lo anterior genera como efecto secundario, el reordenamiento de las acciones que mantiene Planificación y Estudios, los cuales se deben renfocar al observatorio de la juventud y al seguimiento de las demás iniciativas internas, a nivel nacional y regional.

Independientemente, de la ubicación organizacional en la cual se mantengan los procesos de planificación institucional, suscribir convenios con consultoras externas, presenta ventajas para la difusión e instauración de mecanismos a todo nivel, sobre las tareas y los espacios por los cuales, los procesos de planificación se inmiscuirán con las actividades diarias de cada equipo.

Igualmente, es relevante mencionar que, en la conformación de todo trabajo relativo a nivel estratégico, se presume un componente político, el cual se manifiesta a través de las directrices que emanan los equipos ministeriales. Por consiguiente, es altamente recomendable establecer formalmente, espacios permanentes de colaboración ministerial, lo cual permite entregar direccionalidad a los programas institucionales y transparenta la situación institucional al Ministerio.

También y desde otro ángulo, se detecta que, al incorporar soluciones tecnológicas sin un orden estratégico claro, implica la subutilización de estas herramientas, sobre todo si al interior de INJUV no se declaran las prioridades informáticas y hacia qué dirección deben alinearse. Con todo lo anteriormente dicho, si se subsana la problemática estratégica inicial, es altamente recomendable generar desarrollos informáticos que generen insumos relevantes para los procesos de planificación.

4.4 Propuesta de Solución

Tal como se expuso en la sección anterior, se ha decidido dar prioridad al establecimiento de procesos relativos a la planificación estratégica institucional, para así, diagnosticar, comprender, evaluar y recomendar acciones afines en materia juvenil y que impacten directamente en la población a intervenir.

Asumiendo esta perspectiva, se desarrolla en esta sección, una alternativa de solución real y aplicable por parte de INJUV, la cual no solo se focalice en el levantamiento de los procesos afines a planificación, sino que también busca suscitar futuras intervenciones que este servicio debiera materializar.

Así, se ha decidido establecer no solo el reconocimiento de los procesos por los cuales, a través de la ingeniería de negocios, un equipo de planificación debe orquestar las distintas actividades internas, también, se hacen algunas recomendaciones sobre espacios por los cuales, se pueden realizar mejoras que impactan indirectamente, en el proceso de planificación, entregándose parámetros, información o estandarización a la organización en su conjunto.

De este modo, se ha decidido iniciar esta sección, mediante el reconocimiento de la situación organizacional de otros servicios afines de juventud, los cuales articulan su quehacer mediante Planes de Acción de juventud, los que deben ser comprendidos como un producto final de un proceso de planificación a escala programática, entregando plazos, productos y programas importantes a ejecutar durante el periodo definido. La realización de este ejercicio es para la entrega de un marco comparativo base por el cual INJUV tiene posibilidades de implementación.

Con toda esa información, se considera el establecimiento de un mapa de Capacidades, el cual busca articular mediante Patrones de Negocio, cómo priorizar algunas intervenciones a través de la Ingeniería de Negocios. Del mismo modo, se realizan recomendaciones sobre cómo este Instituto debiera relacionarse con sus organismos colaboradores.

Finalmente, se realiza un levantamiento a nivel de Macroprocesos, el cual entrega un desarrollo en profundidad sobre los procesos y actores claves que deben intervenir en las tareas asociadas a planificación. Adicionalmente, se realiza un levantamiento de otros macroprocesos, los cuales presentan espacios de mejora en la generación de información o estandarización de éstas, impactando indirectamente en los procesos estratégicos.

4.4.1 Plan de Acción en Juventud

Con el objeto de recoger las mejores experiencias en instituciones latinoamericanas, se han revisado las fichas - resumen que ha confeccionado INJUV³, además de los siguientes planes y programas:

- República Dominicana: Plan Nacional de Juventudes 2030.
- Uruguay: Plan de acción 2015-2025.
- Guatemala: Plan Operativo Anual 2020.
- México: Programa anual de trabajo 2020.

Al revisar la experiencia Latinoamérica en materia de políticas públicas juveniles, específicamente, de los países de Argentina, México, República Dominicana, Guatemala y Uruguay se destaca que, existe preferencia por los diseños institucionales, de organizaciones de tipo técnico relacionados con dependencia a ministerios de Bienestar o Desarrollo Social. Dentro de las Políticas que predominan al interior de estos organismos, se puede desprender que, las intervenciones que lideran responden principalmente a una participación directa (ejecutado por el mismo servicio) o mediante la coordinación con otros organismos públicos. Por último, sus Programas apuntan a temáticas asociadas a Apoyo a Voluntariado, Salud Física y Mental, Asociatividad y Apoyo a la Nivelación o control de deserción Escolar (INJUV, 2019).

Tabla 6 - Diseños organizativos Juveniles Internacionales. Fuente:
Elaboración propia a partir de INJUV (2019)

País	Tipo de Institución	Objetivos	Población Objetivo	Línea de acción
Argentina Instituto Nacional de la Juventud	Organismo dependiente o relacionado a Ministerio	Ayudar a jóvenes en su proyecto de vida	15-29	Trabajo directo
Uruguay Instituto Nacional de la Juventud	Organismo dependiente o relacionado a Ministerio	Revitalizar el papel de los y las jóvenes como actores sociales estratégicos y potenciar su participación	14-29	Trabajo directo
República Dominicana Ministerio de la Juventud	Ministerio	Promover el desarrollo integral en las y los jóvenes, formulando, coordinando, monitoreando y evaluando la Política Nacional de juventud	15-35	Trabajo directo
Guatemala CONJUVE (Gabinete juvenil)	Organismo dependiente o relacionado a Presidencia	Orientar las actividades, recursos y esfuerzos de las dependencias públicas (centrales y municipales), privadas, y organizaciones juveniles, que destinan esfuerzos en pro de las juventudes	13-29	Trabajo directo
México Instituto Mexicano de	Organismo dependiente o	políticas públicas a favor de los jóvenes mexicanos para otorgarles las	12-29	Trabajo directo

³ Disponible en Anexo D

País	Tipo de Institución	Objetivos	Población Objetivo	Línea de acción
la Juventud (IMJUVE)	relacionado a Ministerio	herramientas necesarias en educación, salud, empleo y participación social		

Así, y en base a los lineamientos establecidos por Rodríguez (2008) sobre la situación de las Políticas Públicas Juveniles, es factible reconocer en todas las organizaciones, al menos cinco ejes articuladores en el quehacer de cada institución:

- a) Confeción, control y seguimiento de las Políticas Juveniles.
- b) Comprensión de la realidad Juvenil: conformados por observatorios o encuestas nacionales.
- c) Articulación Intersectorial: Instituciones declaran participar directamente en insertar la Política Nacional de Juventud en la sociedad civil, como también, incorporar una perspectiva de la juventud en los organismos públicos.
- d) Participación internacional: Mediante el seguimiento de acuerdos Internacionales como, por ejemplo, los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, convenios con organismos afines a nivel internacional y la suscripción de beneficios para jóvenes en colaboración con la sociedad civil.
- e) Referencia Técnica a nivel nacional: Mantener servicios y oficinas de información sobre oferta programática en materia de juventud, en algunos de los casos a través de plataformas digitales. Adicionalmente, se mantienen programas de formación y perfeccionamiento para funcionarios públicos.

De este modo, se ha dispuesto de la confección de un mapa sobre las capacidades⁴ por las cuales, la actual institucionalidad chilena puede transitar y atender en un proceso de mejora e innovación de actividades. En dicho mapa es factible articular los lineamientos que ha definido Rodríguez (2006) a través de los conceptos Autonomía e Identidad, como también, los espacios donde el INJUV puede innovar y que se reduce en los siguientes elementos centrales:

- Datos y analítica juvenil estatal: Realizar vínculos con organizaciones públicas al objeto de realizar análisis Analíticos sobre la situación juvenil, con el propósito de focalizar acciones en las materias analizadas.
- Servicio de información y capacitación: Crear mecanismo por el cual se generen instancias de capacitación a funcionarios públicos y ciudadanía en general, en materias afines a juventud.
- Ventanilla única juvenil: Aplicar un modelo de atención omnicanal, similar al actual Chile Atiende, en la cual, al utilizar Clave única, se generen ofertas de servicios en función de la edad, localidad, situación educacional, entre otros aspectos.⁵

⁴ Disponible en el Anexo E

⁵ Existe experiencia exitosa en otros servicios públicos como la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO) y el Instituto de Previsión Social (IPS)

- Consejería y orientación juvenil: Fortalecer a través de canales presenciales, mecanismos de consejería a jóvenes, en materias de índole de salud, empleo, capacitación, asesoría, entre otros.

4.4.2 Diseño de Negocio y análisis de Capacidades

Dentro de la Ingeniería de negocios, el Diseño de Negocio es una estructura de componentes que contiene las Capacidades, comprendida como las habilidades necesarias para innovar en las actividades ya ejecutadas o por ejecutarse. Todo este proceso se alimenta de la Estrategia y el Modelo de Negocios por el cual la organización desea alinearse (Barros, 2015).

De este modo, se estima esencial, la aplicación de un enfoque de Patrones, modelos de referencia por los cuales, se articulan propuestas de diseño. En términos simples, ellos articulan las estructuras de los componentes y las relaciones que deben existir para que un negocio funcione. También pueden propiciar la definición de estructuras alternativas.

Así, desde la definición que articula Barros (2015) sobre Patrones de Negocio, se vuelve interesante evaluar la aplicación del Patrón de Negocio 5, Innovación de productos, ya que se integra correctamente con la situación que mantiene a la fecha INJUV, que es, la búsqueda de un servicio adaptado a las necesidades de sus clientes. El Valor según este Patrón, va a estar asociado con las características del servicio o producto y la implementación de tales diseños. Los recursos claves serían así, los profesionales que tengan la habilidad para innovar.

Al cumplirse esa premisa, se vuelve necesario generar Capacidades para:

- Análisis y evaluación sistemática sobre el desempeño de los servicios y productos para detectar espacios de mejoras.
- Capturar y organizar los datos de los clientes.
- Procesar los datos de análisis del cliente para generar ideas para nuevos servicios (creación o mejora de Flujos de valor).
- Evaluar (técnica y económicamente) y Diseñar los cambios o creaciones de Flujos de valor.
- Acceso a la información de mercado sobre competitividad, tecnología y necesidades de productos.
- Control de actividades necesarias para definir y dirigir los Flujos de valor, para cumplir con los clientes (Sistema de Gestión).

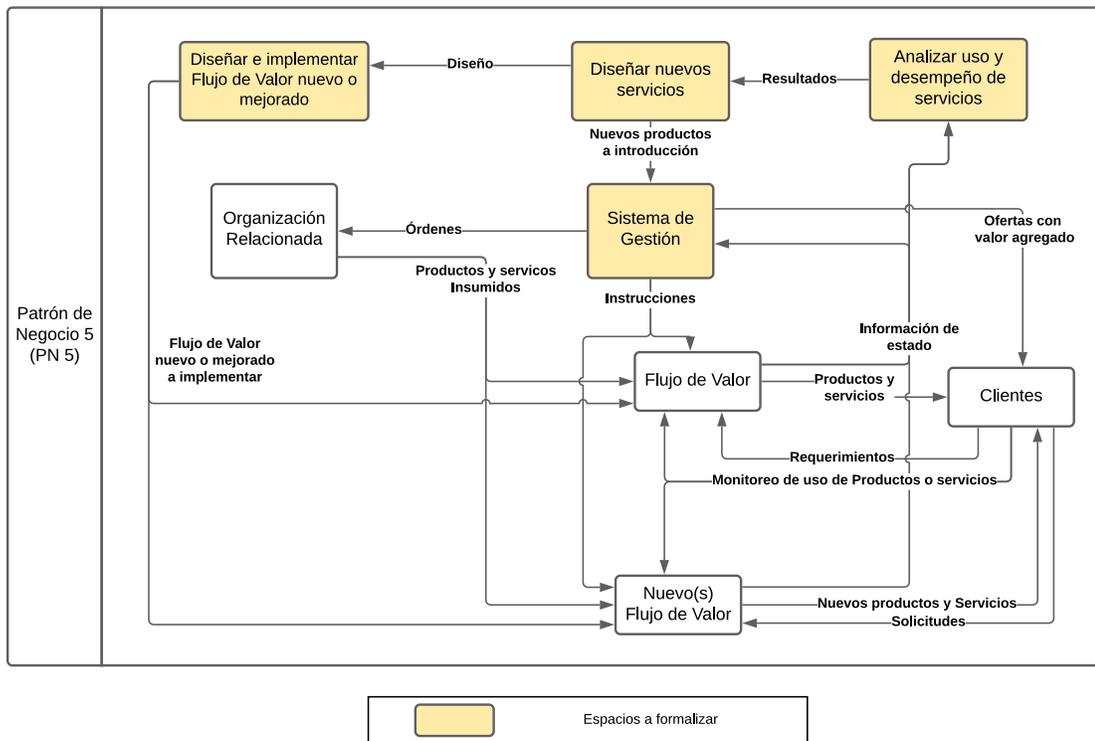


Figura 12 - Patrón de Negocios 5: Innovación de productos. Fuente: Barros (2015)

Si contrastamos el Análisis de Capacidades que pudiera ejecutar INJUV y la descripción del Patrón de Negocio N°5, se detectan coherencias en los espacios de mejora que puede abordar la actual institucionalidad, como lo son: la aplicación de Analítica en la toma de decisiones, mantener la oportunidad para la conformación y desarrollo de nuevas iniciativas y fortalecer el trabajo intersectorial, en aras de crear o fortalecer los programas existentes.

De la misma forma, se evidencia la urgencia de posicionar un Sistema de Gestión, el cual permita revisar y evaluar los Flujos de valor por los cuales INJUV articula su accionar y que se retroalimente de los servicios ofertados y de la situación externa al servicio.

Por último, se recomienda evaluar como nuevos flujos de valor, la conformación de un Servicio de información y capacitación y Ventanilla única juvenil. Ambas iniciativas, con ciertas oportunidades positivas de implementación.

4.4.3 Modelo de negocios y organismos colaboradores

Se considera necesario destacar que, no se vislumbra a priori, la necesidad de realizar alguna modificación sobre el modelo de negocios, ya que éste, contempla por ahora, todas las acciones por las cuales INJUV puede trabajar.

La determinación de un plan estratégico pudiera implicar algunos ajustes, pero éstos estarían ligados al perfeccionamiento de algunos componentes del modelo. Las modificaciones propuestas en esta sección están asociadas a, cómo abordar a nivel organizativo, capacidades que puede admitir este servicio y que la ley así declara.

Con el objeto de contribuir a la discusión, se propone una matriz que articule las Capacidades institucionales, las unidades organizativas responsables, al interior de INJUV, y los organismos afectos a la agenda juvenil. Este Instituto debiera reposicionar los esfuerzos en establecer procesos estratégicos, para incorporar iniciativas con enfoque juvenil en los organismos centrales del Estado, confeccionar directrices sobre el abordamiento de la temática juvenil en municipios, gobernaciones y servicios locales. El desenvolvimiento de estas instrucciones debería ser controlada por los equipos regionales, quienes tendrían la responsabilidad de viabilizar y entregar una perspectiva regional, a las instrucciones que se emanen a nivel nacional.

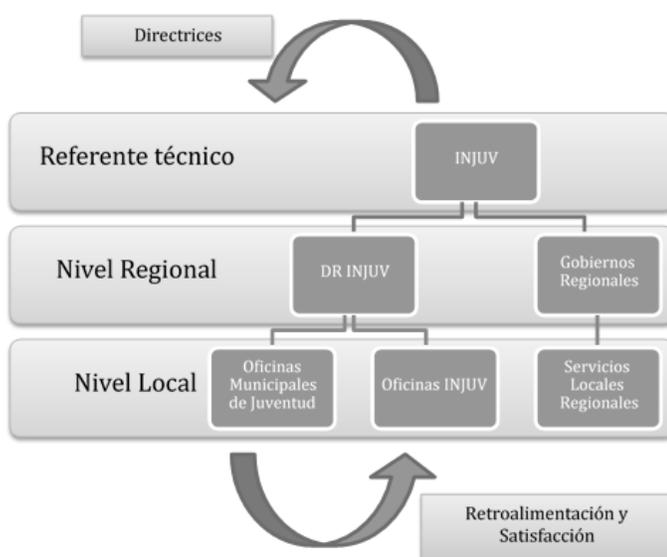


Figura 13 - Esquema resumen - Propuesta referencia técnica de INJUV a nivel regional y local. Fuente: Elaboración Propia en base a Ley 19.041

4.4.4 Arquitectura de Macroprocesos

En esta sección, se ha decidido generar dos espacios de propuestas a nivel de Macroprocesos, el primero de ellos, tiene por objetivo representar a través de éste, los procesos que requieren de una intervención, a través de la adopción de soluciones con TI, los cuales se encuentran contenidos específicamente en el Macroproceso 3 (Planificación del Negocio). En segundo lugar, se propondrán Macroprocesos y Procesos factibles de incorporar o formalizar al Interior del instituto y que colaboran en la subsanación de las principales problemáticas operativas declaradas anteriormente y generan insumos relevantes para un proceso de Planificación.

Se presenta a continuación, un breve esquema sobre la propuesta arquitectónica en macroprocesos para INJUV, declarándose en él, los procesos que requieren rediseño y, los espacios propuestos para la adopción de innovaciones y nuevas capacidades.

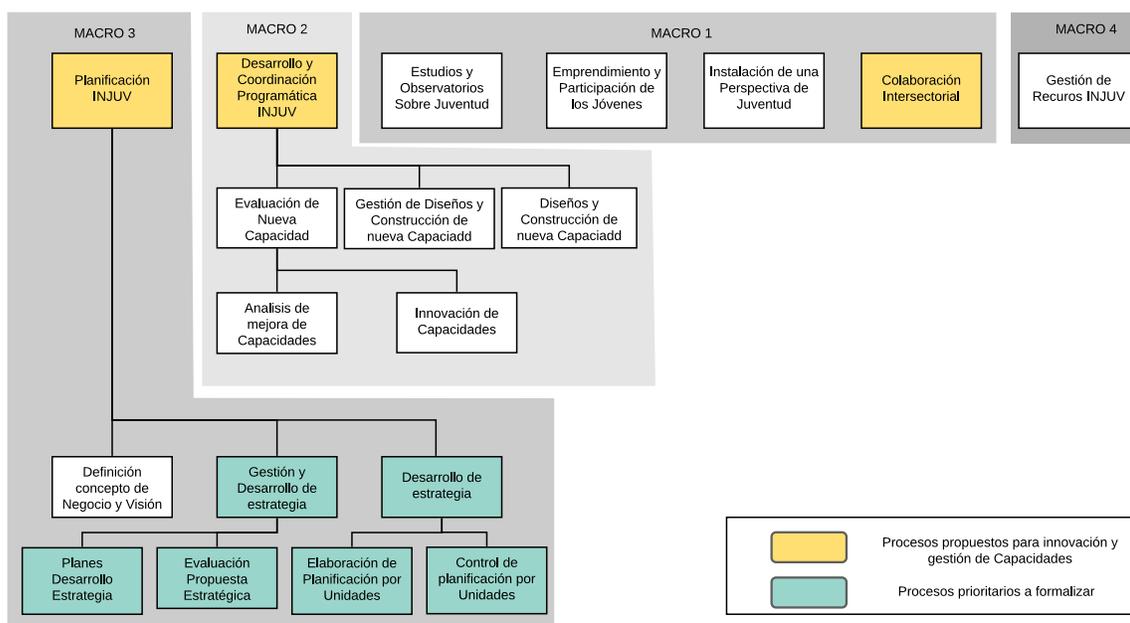


Figura 14 - Esquema resumen - Propuesta Arquitectura de Macroprocesos para INJUV (TO BE). Fuente: Elaboración Propia en base a Barros (2009)

En primer término, al revisar el macroproceso de *Planificación de INJUV*, se evidencia que la estrategia no se encuentra abordada correctamente. Aun existiendo la posibilidad de recopilar algunos insumos (sobre todo información), al interior de esta agencia, no se constata la presencia de procesos para la consolidación ni análisis de ésta. Del mismo modo, no se evalúa ni se establecen mecanismos para conocer la situación externa que pudieran visualizar los colaboradores del servicio, al momento de participar, directa o indirectamente, en la atención juvenil.

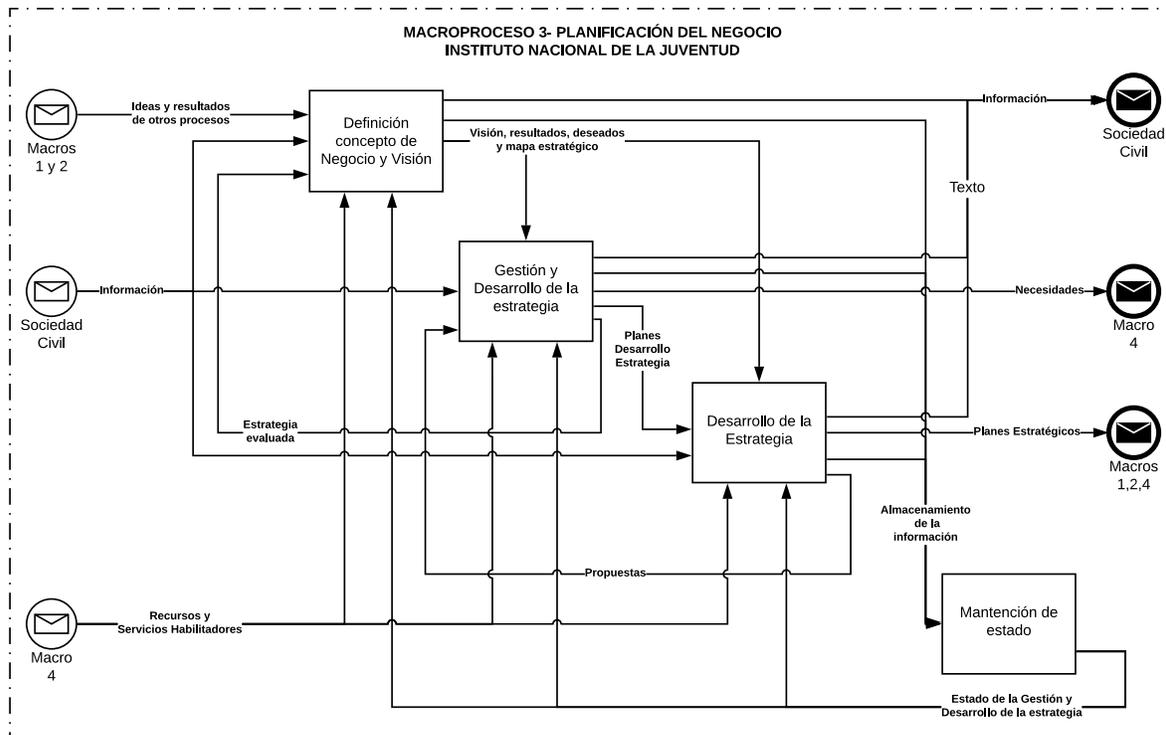


Figura 15 - Arquitectura de Macroprocesos N°3 – Planificación del Negocio para INJUV (TO BE). Fuente: Elaboración Propia en base a Barros (2015)

Asimismo, al interior del Macroproceso 3, es posible reconocer el proceso *Definir el concepto de negocio y visión*, el cual tiene por objeto recopilar la información asociada a aspectos políticos, económicos, tecnológicos, entre otros. La incorporación de espacios de innovación y fortalecer la visión del servicio, son los productos más importantes de éste. Sin embargo, para alcanzar el objetivo de este proyecto, no es prioritaria su intervención, debido a que varios de los productos asociados, mantienen un componente político en la toma de decisión, por lo que su definición, excede al ámbito de acción del Instituto y corresponden a la Subsecretaría de Servicios Sociales y al Ministerio de Hacienda.

Por otra parte, en el proceso *Gestión y desarrollo de estrategia*, existen dos subprocesos claves, denominados *Planes de desarrollo de estrategia* y *Evaluación de propuestas estratégicas*.

La primera de ellas tiene como tarea, concebir un Plan Estratégico, en donde se incluya la asignación de los recursos físicos, humanos u otros, para el desarrollo de la estrategia. Y, en *Evaluación de propuestas estratégicas*, se busca que las propuestas estratégicas confeccionadas en el subproceso anterior se encuentren alineadas con la visión de la organización y que se establezcan métricas para medir su desempeño. De esta manera, toda la información que se pudiera recopilar en las cadenas de valor, son relevantes para

el reconocimiento y ajuste estratégico, en donde el sistema TI a proporcionar, sea un insumo relevante para el control de los proyectos ejecutados en cada unidad del servicio. Para este proyecto aplicado, este proceso es prioritario rediseñar, dada sus repercusiones al interior del Instituto.

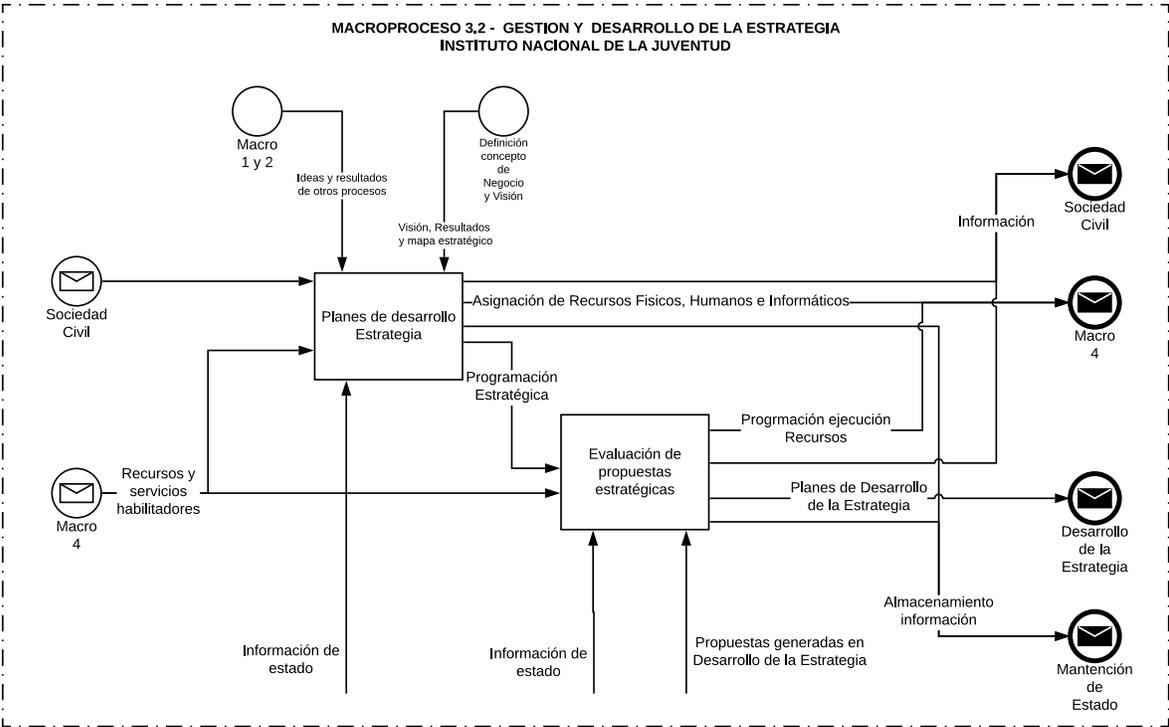


Figura 16 - Arquitectura de Macroprocesos N°3.2 – Gestión y Desarrollo de la estrategia para INJUV (TO BE). Fuente: Elaboración Propia en base a Barros (2015)

Por último, el *Desarrollo de la estrategia*, debe ser comprendido como un proceso de ejecución, debiéndose manifestar como productos de éste, la generación, formalización y evaluación de opciones estratégicas, para los actuales y futuros espacios de intervención, Definir la estructura organizacional y transformar la estrategia en planes detallados, en función a las directrices emanadas desde *Gestión y desarrollo de la estrategia*.

En este ejercicio, se ha considerado instanciar y subdividir *Desarrollo de la Estrategia* en dos procesos. El primero de ellos, *Elaboración de Planificación por unidades*, tiene como fin, la formalización de los planes estratégicos, a nivel nacional y regional, adaptando la Planificación Estratégica, a los diversos escenarios a escala local. En la segunda parte, *Control de Planificación por unidades*, busca representar el seguimiento de los planes propuestos, entregando iniciativas de innovación (los cuales se deben procesar en la Macro 2), rectificaciones o modificaciones a los planes iniciales, proponiendo reprogramaciones o ajustes programáticos.

Para los objetivos de este proyecto aplicado, el rediseño de este proceso estará asociado a la optimización de la información para la toma de decisiones, situación influenciada por los desarrollos TI a recomendar.

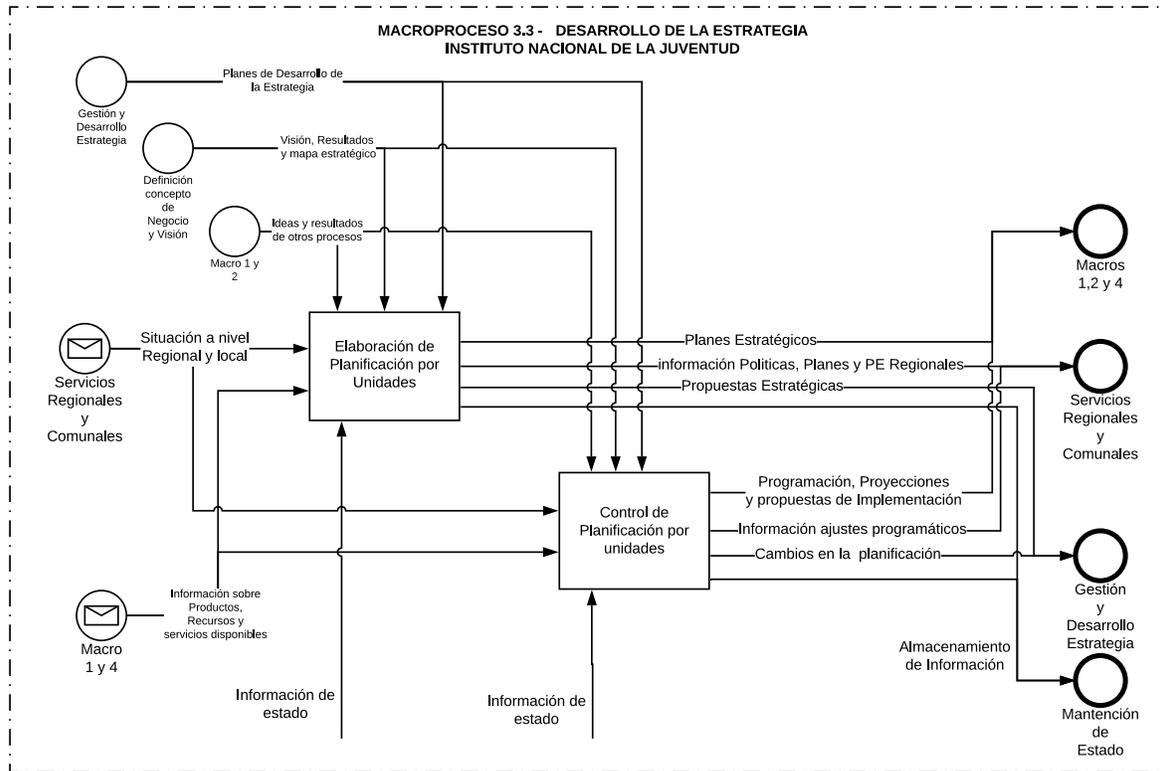


Figura 17 - Arquitectura de Macroprocesos N°3.3 –Desarrollo de la estrategia para INJUV (TO BE). Fuente: Elaboración Propia en base a Barros (2015)

Las arquitecturas que se describen a continuación responden a macroprocesos que no tienen directamente relación con el Macroproceso 3, pero su estandarización y optimización, pueden generar mejoras sustantivas en el control y seguimiento de los planes y políticas a instaurar.

Se propone en primer término, la creación de una nueva cadena de valor (Macroproceso 1), denominada *Colaboración Intersectorial*, cuyo objetivo es focalizar la cadena de *Instalación de una perspectiva de juventud*, y reposicionar los servicios de capacitación e información sobre juventud (tarea asignada por Ley). A continuación, se presenta un modelo del Macroproceso, instanciado para este Instituto.

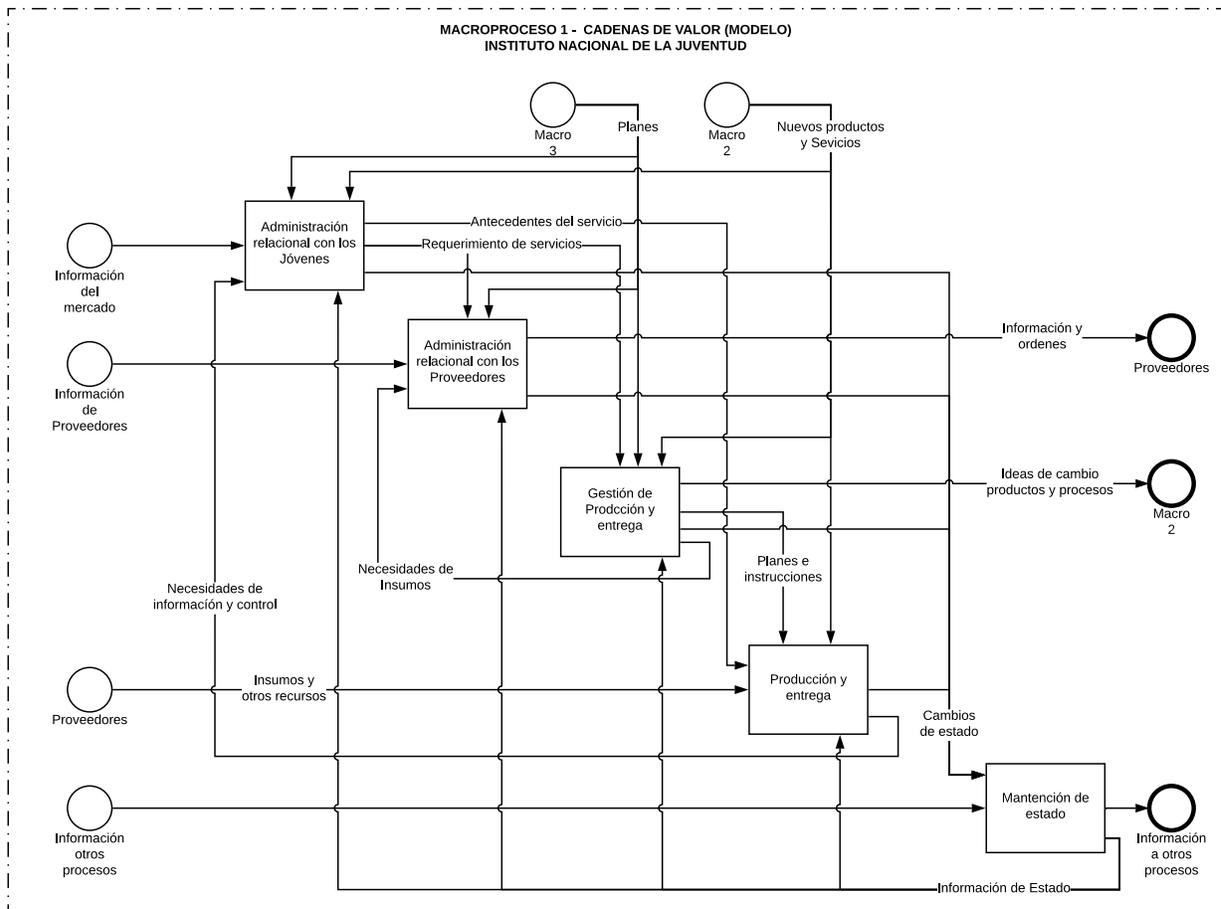


Figura 18 - Arquitectura de Macroprocesos N°1 – Cadena de Valor para INJUV (TO BE). Fuente: Elaboración Propia en base a Barros (2015)

En segundo lugar, la formalización de las Cadenas de Valor que se han presentado a través del modelo anterior, se visualizan espacios de estandarización, en la atención con los jóvenes y con los proveedores, los cuales se detallan a continuación.

- *Administración relacional con los jóvenes*, debe ser comprendida como el conjunto de actividades donde se posiciona la oferta programática y se vela por el correcto otorgamiento de los productos o servicios ahí planificados. El establecimiento de un plan de oferta programática (*Plan de ventas*) y el establecimiento de directrices en la atención juvenil (*Venta y Atención al cliente*) son los fines de este proceso.

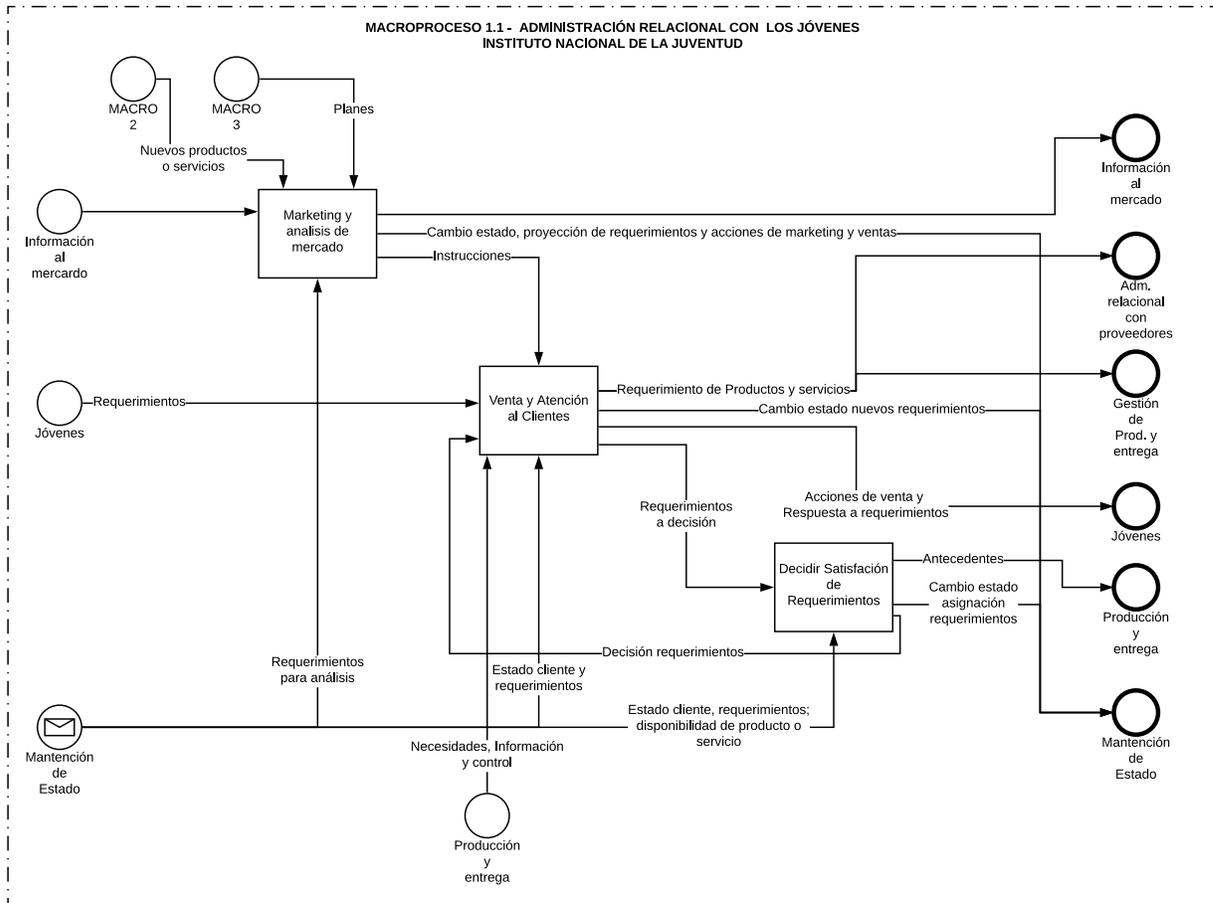


Figura 19 - Arquitectura de Macroprocesos N°1.1 –Administración relacional con los jóvenes para INJUV (TO BE). Fuente: Elaboración Propia en base a Barros (2015)

- Como un subproceso interno, *Marketing y análisis de mercado*, debe ser entendido en el caso de INJUV, como un proceso colaborativo entre la información que recopile el Departamento de Coordinación Programática, en conjunto con el Departamento de Planificación y Estudios, basándose en la información que se genere al interior de los Macroprocesos 2 y 3.

Lo que se espera en esta etapa es, la posibilidad de establecer algunos tipos de segmentación de usuarios, mediante el uso de herramientas TI, como lo son BI (Inteligencia Empresarial) o DI (Data Mining). Toda esta información, colabora en la verificación del planteamiento estratégico, siendo un insumo clave para un Balanced Scorecard.

De forma supletoria, los desarrollos que se generen en la cadena *Estudios y Observatorios de Juventud* deben ser comprendidos como insumos básicos para las otras cadenas de valor, específicamente para este subproceso.

Finalmente, todos los procesos de difusión quedarán supeditados al equipo de Comunicación e Informaciones, como también, a los equipos regionales correspondientes.

- Entiéndase por *Ventas y Atención al Cliente*, como un subproceso en la cual INJUV interviene directamente en el otorgamiento de algunos programas en específico. La importancia está dada en, evaluar el desempeño de la oferta programática, ya que se pueden tomar acciones correctivas o de replanteamiento de algunas capacidades instaladas, en el propio servicio o en organismo colaborador. Desde este punto, este Instituto puede establecer algunos protocolos en la atención, verificar la consistencia de algunos programas de otros servicios públicos o proponer nuevas iniciativas.
- *Administración relacional con proveedores*, se encuentra definido como una serie de actividades que tienen como propósito, planificar compras e insumos claves, elección, planificación y programación de entregas. Para el caso de INJUV se cumplen dos situaciones:
 - Los requerimientos internos en materia de adquisición de bienes de consumo se encuentran regulados por normativas y procesos internos, por lo que no requiere intervención.
 - Ahora bien, si se interpreta a los organismos colaboradores (otros organismos del estado y sociedad civil) como proveedores, se vuelve prioritario establecer algunos niveles de atención juvenil, sobre todo en el aparato público. Desde esta perspectiva, INJUV se encuentra obligado a definir un modelo de atención usuaria, que comprenda los servicios municipales y regionales en materia de juventud.
- *Gestión de Producción y Entrega*, consiste en la planificación, programación y control requeridos para la generación y entrega de productos y servicios. Los análisis de demanda, la planificación de capacidad y logística son productos claves de este proceso.
 - En este proceso, requiere de un alto poder de coordinación por parte del equipo de Coordinación Programática, debiéndose no solo programar las actividades internas que ejecuta INJUV, sino también, proponer planes anuales para el abordamiento juvenil en el Estado.

- **Producción y entrega de Servicios**, es el conjunto de actividades que se encargan de la ejecución de los planes y programas establecidos en el proceso anterior, materializando las acciones de entrega o confección de productos o servicios.
 - En este proceso, se sugiere establecer mecanismos para la recopilación de necesidades que pudieran levantar los jóvenes y la detección de disconformidades en la intervención.

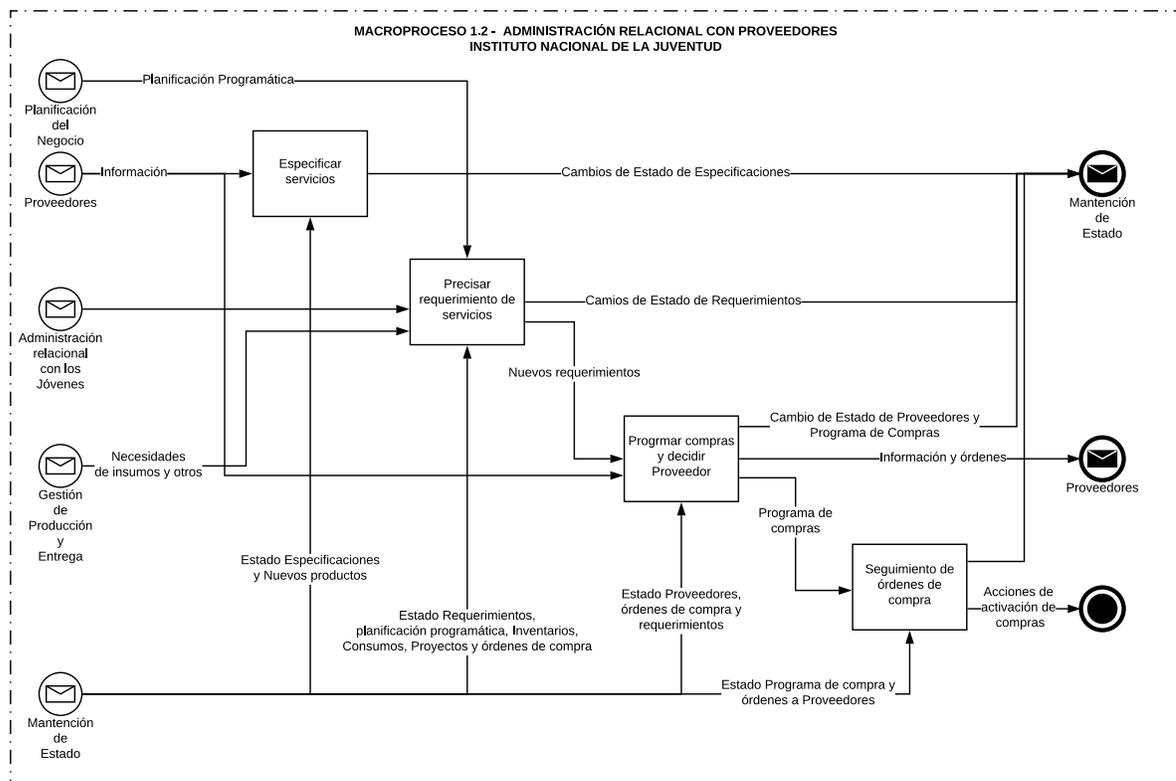


Figura 20 - Arquitectura de Macroprocesos N°1.2 –Administración relacional con los proveedores para INJUV (TO BE). Fuente: Elaboración Propia en base a Barros (2015)

Para el Macroproceso 2, *Desarrollo de nuevas Capacidades*, se recomienda su formalización institucional, viabilizando procesos innovadores al interior de la organización, pudiéndose mejorar los productos o servicios ofertados, como también, crear Capacidades o, desarrollar habilidades para generar espacios de innovación. Estas iniciativas generalmente se conciben bajo el título de *Proyectos*.

En este Macroproceso, es posible subdividirlo en *Evaluación de nueva Capacidad*, *Gestión de diseño y construcción de nueva Capacidad* y *Diseño y construcción de nueva Capacidad*, los dos primeros, consisten en analizar toda la información de estas propuestas, verificando su factibilidad económica y/o social. Se usan métodos para la generación y descripción de estas iniciativas, Matrices de Marco Lógico,

complementadas con análisis económicos de tipo VAN y TIR, hasta prototipos de dichos proyectos, detectándose los posibles requerimientos para su implementación.

Por último, el *Diseño y construcción de nueva Capacidad*, busca el establecimiento de acciones y planes para llevar a cabo la implantación del proyecto. Se deben proponer planes, plazos, cronogramas y diseñar y construir todos los implementos o elementos requeridos para dicho proyecto (Infraestructura, personal capacitado, maquinarias, tecnologías, etc.)

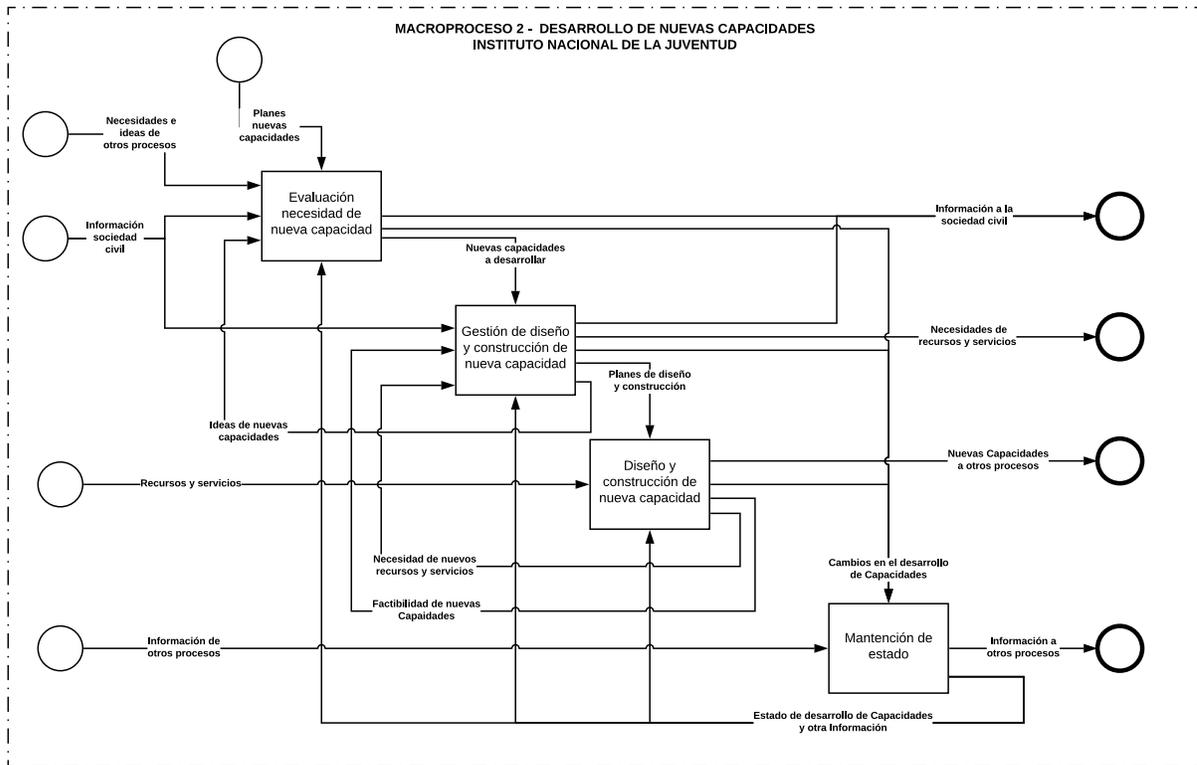


Figura 21 - Arquitectura de Macroprocesos N°2 – Desarrollo de Nuevas Capacidades para INJUV (TO BE). Fuente: Elaboración Propia en base a Barros (2015)

4.4.5 Procesos prioritarios por formalizar

Los procesos considerados a formalizar, se encuentran contenidos en los Macroprocesos 3.2 *Gestión y desarrollo de la estrategia* y 3.3 *Desarrollo de la Estrategia*. Para cada uno de los procesos afectos a estas macros, se generará un despliegue a través de una notación de procesos de alto nivel (BPMN), en los cuales se intentará operativizar la creación y mantenimiento de un plan de acción institucional y justificar cómo la generación de un sistema de información y gestión puede colaborar directamente en la consecución de este plan.

En el contexto de formulación de estos procesos, se contempla la creación de una *Unidad de Planificación*, situación que será desarrollada en las próximas secciones. Del mismo modo, se considera necesario recalcar que, esta formalización tiene como objeto estandarizar, documentar y colaborar en la gestión operativa del Instituto, ya que no se detectan procesos ni subprocesos en esta materia.

Por último, en esta etapa, se ha considerado pertinente aplicar para el despliegue de los procesos en notación BPMN, el Marco Referencial de procesos que ofrece APQC (2019), el cual complementa la información proporcionada por Barros (2015).

4.4.5.1 Planes de desarrollo de estrategia

El proceso tiene por objeto, representar cómo las jefaturas del servicio solicitan información inicial del Instituto, revisan y formulan la planificación base inicial y, cómo estos antecedentes, son propuestos a las diversas unidades operativas de la dirección nacional y registradas en los sistemas de control.

Se reconocen como actividades centrales de este proceso:

- Generación de reporte de desempeño: Entrega información esencial del servicio, detallando situación programática a la fecha, sistemas informáticos, reportes presupuestarios, entre otros.
- Revisión de proyectos: Actividad que ejecutan los tomadores de decisión del servicio, en base a la información proporcionada previamente, se deberá evaluar cada programa o cada unidad de desempeño en función de los ajustes que se soliciten o que se deseen implementar en el servicio. Se considera como un Subproceso múltiple paralelo, ya que la revisión puede ser desarrollada en distintos niveles y en distintos programas.
- Generación de requerimientos: Las Jefaturas superiores del servicio podrán ir informando a cada equipo, las iniciativas a ejecutarse, derivándose la información a la Unidad de Planificación para que, incorpore los lineamientos y genere requerimientos técnicos sobre los programas y acciones a ejecutar.
- Establecimiento de presupuesto inicial: La Unidad de Planificación estará encargada de controlar la ejecución del gasto, debiendo asignar inicialmente el presupuesto y cargar en los sistemas informáticos, toda la información generada en este proceso.

Por último, estas actividades declaradas, se encuentran contenidas en APQC como, 1.1.3. *Evaluar el ambiente interno*, 1.2.2 *Definir y evaluar las opciones estratégicas para alcanzar objetivos* y 1.2.3 *Elegir estrategia de negocio a largo plazo*.

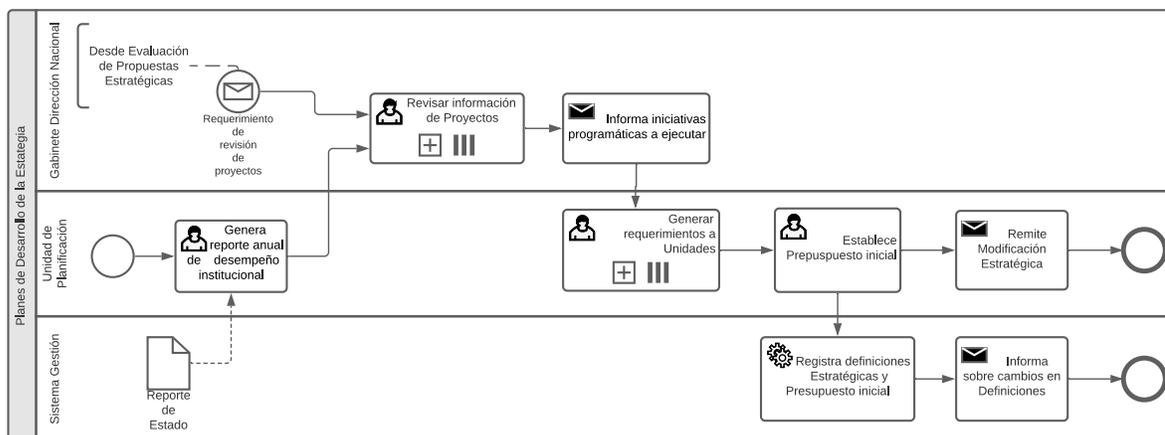


Figura 22 – BPMN Planes de Desarrollo de la Estrategia - INJUV (TO BE). Fuente: Elaboración Propia

4.4.5.2 Evaluación de propuestas estratégicas

El proceso tiene por objeto, representar cómo las unidades de desempeño articulan las modificaciones propuestas por la jefatura, siendo la Unidad de Planificación la encargada de revisar, alertar y registrar cualquier cambio programático.

Se reconocen como actividades centrales de este proceso:

- **Remite Modificación Estratégica:** El proceso inicia con el envío de la modificación estratégica para cada departamento, en donde cada equipo deberá evaluar si existe impacto en materia presupuestaria, sistemas informáticos o en el desempeño de los programas a ejecutar. Para cualquiera de estas opciones, se ha considerado pertinente declarar subproceso, las acciones internas de revisión, priorización y análisis de impacto de la propuesta inicial. Tras el término de esta acción, se deberán remitir las observaciones a la Unidad de Planificación y cargar en el sistema, las modificaciones que se consideren atingentes.
- **Revisión de Definiciones Estratégicas:** La Unidad de Planificación revisa la consistencia de las modificaciones, si se ajustan a lo contemplado a los lineamientos entregados por la jefatura del servicio. De no existir observaciones, se informa la validación de los datos y actualiza dichos componentes en el sistema de gestión. En caso contrario, se levanta un reporte sobre estas inconsistencias,

debiéndose remitir a la Dirección Nacional para su análisis (vuelve a Planes de desarrollo).

Por último, estas actividades declaradas, se encuentran contenidas en APQC como, 1.2.4 *Coordinar y alinear estrategias funcionales y de proceso* y 1.2.6 *Desarrollar y establecer metas de la organización*.

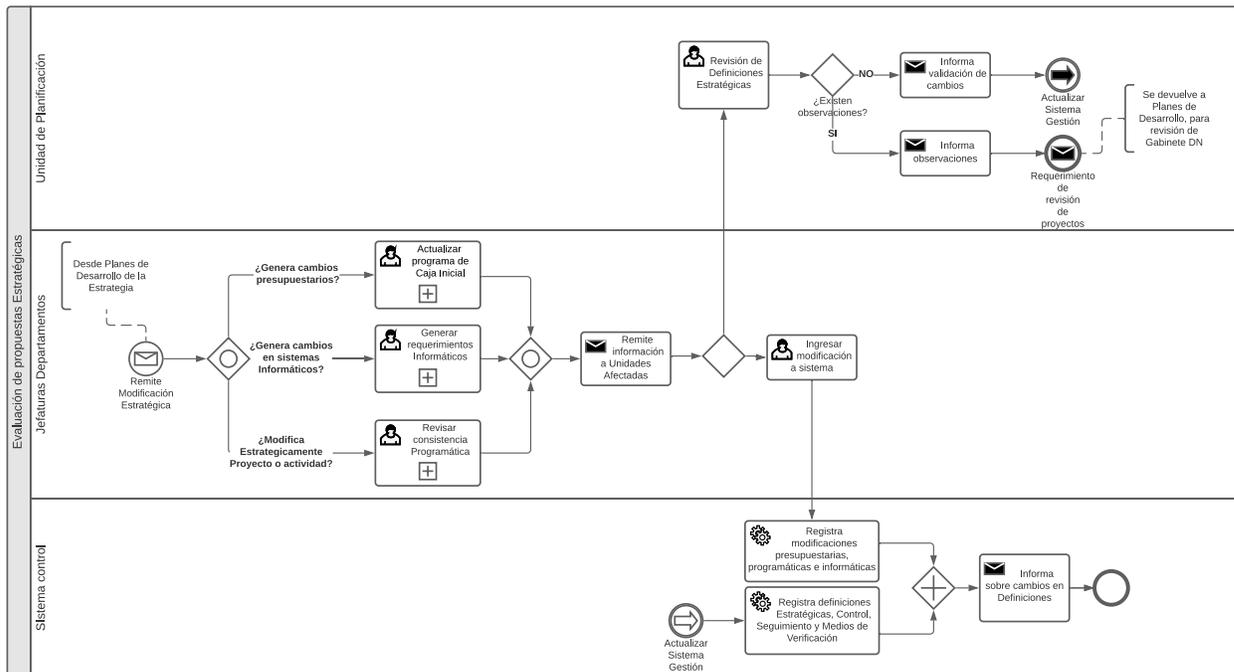


Figura 23 – BPMN Evaluación de Propuestas Estratégicas - INJUV (TO BE). Fuente: Elaboración Propia

4.4.5.3 Elaboración de Planificación por unidades

El proceso tiene por objeto, representar cómo la planificación diseñada en la Dirección Nacional se despliega en las regiones, teniendo en consideración la realidad local. Este conjunto de actividades comienza tras la finalización del proceso de *Evaluación de propuestas estratégicas*, en donde la Unidad de Planificación solicita a las Direcciones Regionales, un reporte de la situación juvenil y, a los Departamentos, un informe programático y presupuestario. En base a estos antecedentes, se procede a la confección de objetivos, proyectos, metas e indicadores, los cuales se remiten internamente y se registran en el sistema control.

Se reconocen como actividades centrales de este proceso:

- Revisar antecedentes regionales: En esta actividad, se solicita a las Direcciones Regionales, todos los antecedentes para conocer en profundidad el estado de la

agenda juvenil. Consiste en la entrega de datos consolidados sobre población juvenil, convenios existentes, programas activos, dotación y presupuesto asignado, entre otros. Con todo, la Unidad de planificación comienza la revisión situacional de la región y los espacios para la implementación del plan estratégico.

- Revisar definiciones estratégicas: La Unidad de Planificación deberá revisar las definiciones estratégicas, alineando las propuestas con los desafíos planteados por los gobiernos regionales y comunales en materia de juventud.
- Generar objetivos, proyectos e indicadores: Subproceso múltiple instancia, en el cual la Unidad de Planificación deberá coordinar con cada equipo regional, el establecimiento de objetivos, proyectos, metas e indicadores, que respondan a la situación local y los desafíos que se manifiestan en sus comunidades.

Por último, estas actividades declaradas, se encuentran contenidas en APQC como, 1.2.7 *Formular estrategias de unidad de negocio.*

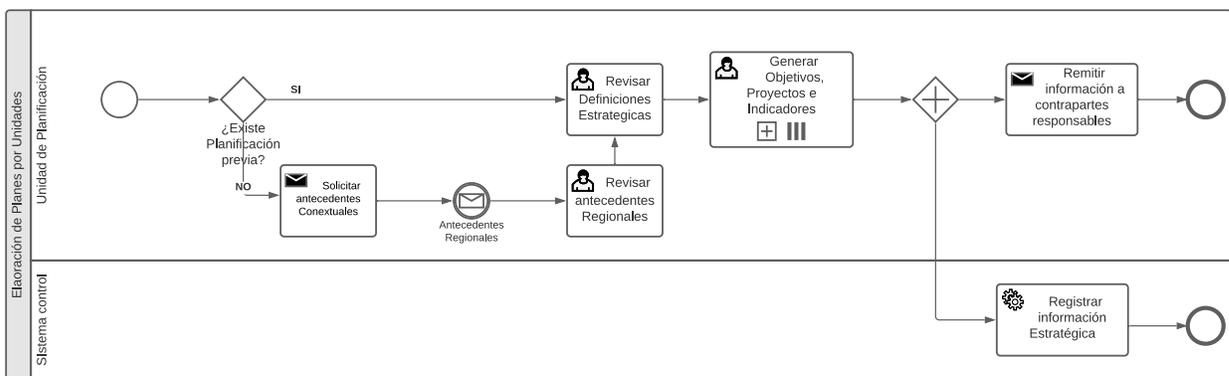


Figura 24 – BPMN Elaboración de Planes por Unidades - INJUV (TO BE). Fuente: Elaboración Propia

4.4.5.4 Control de Planificación por Unidades

El proceso tiene por objeto, representar una revisión programada o reactiva del plan estratégico. Se espera que, ante quiebres en la planificación, el sistema informático proporcione alertas a los involucrados, para evaluar mecanismos de subsanación. En caso contrario, la Unidad de Planificación, ejecutará una revisión programada de la situación a nivel país. Con toda la información disponible, dicho equipo revisa el estado de cada unidad, determinando si requieren procesos de seguimiento y apoyo o da por finalizada la revisión.

Se reconocen como actividades centrales de este proceso:

- Revisar antecedentes alerta sistema: Ante alertas del sistema, la unidad deberá verificar la criticidad de la alerta, revisando los antecedentes proporcionados por el software y comunicándose con los involucrados para evaluar acciones de revisión y subsanación.
- Evaluación Planificación Proyecto: Subproceso en el cual se considera la revisión general de los proyectos activos del servicio, contemplando una revisión a nivel de metas, medios de verificadores, actividades programas, hitos, observaciones, entre otros. De detectarse inconsistencias, la unidad podrá definir un plazo de seguimiento a cada programa o informar el cierre de la evaluación.

Por último, estas actividades declaradas, se encuentran contenidas en APQC como, 1.3.4 *Establecer medidas de alto nivel* y 1.3.5 *Ejecutar iniciativas estratégicas*.

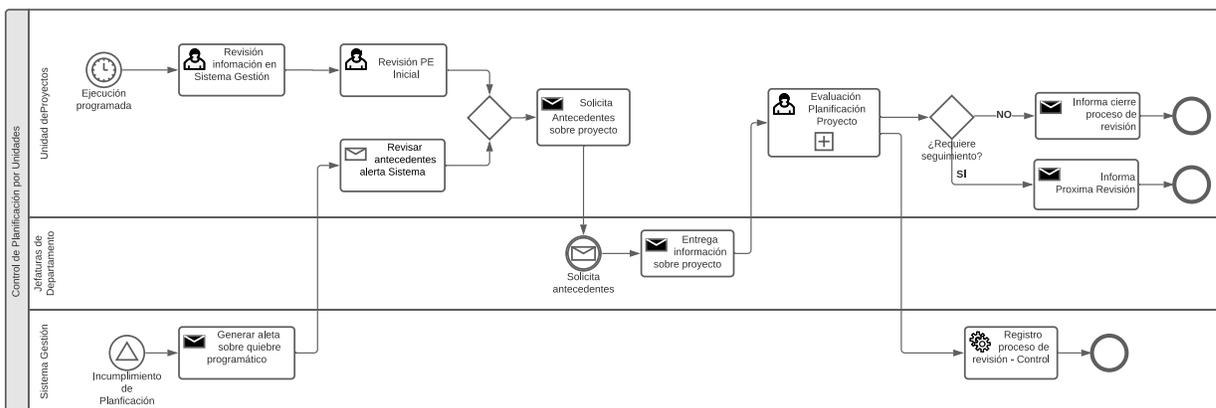


Figura 25 – BPMN Control de Planificación por Unidades - INJUV (TO BE). Fuente: Elaboración Propia

4.5 Plan de Implementación

La creación de un plan estratégico institucional tiene como propósito la revisión, articulación y redefinición de los lineamientos estratégicos, modelo de negocio y configuración.

En efecto, las propuestas indicadas en la sección anterior son espacios factibles de aplicación y que implican la conformación de ajustes por los cuales INJUV pueda mejorar su impacto en la población juvenil, como también, la activación de nuevas Capacidades.

Es relevante también, hacer la revisión de la situación de algunas organizaciones a nivel latinoamericano, como de la detección de Capacidades y su articulación a nivel de Arquitectura de Macroprocesos, pues son insumos claves que un plan estratégico debiese incorporar.

Para el corto plazo, la formalización de un procedimiento de elaboración y control de la planificación, implementación de una solución informática y la creación de un equipo encargado de la planificación institucional, son procesos claves y relevantes para el ordenamiento estratégico del servicio.

Tras cumplirse el desarrollo y formalización de los procesos de planificación institucional, se debe comenzar con un plan de acción que, a medida que demuestre su desempeño, genere los espacios para incorporar innovaciones y posibilite la incorporación de nuevos recursos desde el nivel central, profundizando así, el impacto de este servicio en su población objetivo.

Se asumen como supuestos, la confección de un Plan Estratégico con perspectiva de corto a mediano plazo (3 a 5 años) y la imposibilidad de realizar modificaciones a la normativa vigente. Asimismo, las restricciones que se encuentran implícitas al interior de este plan son, las restricciones presupuestarias, las determinaciones que realice el Ministerio de Desarrollo Social y Familia y la disposición de los funcionarios a colaborar en dicho plan.

4.5.1 Roadmap Propuesto

En materia de responsables en la dirección de este proyecto, se considera la construcción de un equipo ad-hoc transitorio, conformado por la plana directiva del servicio más las jefaturas de departamento. Este equipo tiene como misión esencial la formalización del proceso de planificación y la conformación de la Unidad de Planificación, el cual, debiese ser dependiente de Dirección o Subdirección Nacional.

Esta Unidad de Planificación, deberá trabajar en alianza con los equipos asociados a Auditoría Interna y Gabinete de Dirección Nacional. También, estarán a cargo de la implementación del sistema de control institucional, donde la Unidad de Informática, deberá generar los mecanismos para su desarrollo y puesta en marcha.

Este cambio, implica desligar de las tareas estratégicas al Departamento de Planificación y Estudios, específicamente al Área de Planificación, quienes deberán reformular sus cargos, en función de las tareas encomendadas por la estructura orgánica del servicio. Se espera que, en este equipo, se generen levantamientos complejos de información y, sus productos esenciales, sean insumos para la formulación estratégica y conocimiento de la población atendida elaborando, por ejemplo, índices de satisfacción, generación de indicadores de colaboración y cumplimiento de actividades regionales.

A continuación, se definen las principales tareas para ejecutar, formalización de un proceso de Planificación estratégica y la conformación de un Plan de Acción en juventud:

- Creación de Equipo Ad-hoc (2 meses): Establecimiento de un equipo de nivel gerencial que articule los primeros cambios a efectuar en la planificación estratégica institucional.
- Formalización de un procedimiento de Planificación Institucional (1 mes): Generación de acto administrativo en el cual se establezca niveles de coordinación, responsables, plazos, medios de verificación, del proceso de Planificación Institucional.
- Creación de la Unidad de Planificación (1 a 3 meses): Establecimiento de un equipo que lidere la formulación y seguimiento de Planificación institucional. Esta etapa depende de los concursos a realizar (internos o externos) y los plazos que se determinen para su funcionamiento.
- Instauración de un sistema de control institucional (3 meses): Para el apoyo en la gestión, se considera favorable la adopción o creación de sistemas de control de proyecto, para así colaborar en la evaluación del progreso y resultados de los procesos y tareas internas.
- Sistematización de información (2 meses): Se propone en primera instancia, un trabajo de levantamiento y reconocimiento de la situación actual, incluyéndose las percepciones de los funcionarios y sus experiencias, la revisión de los convenios y acuerdos que mantiene el Instituto, con otros organismos colaboradores como la situación legal y organizativa del servicio.
- Establecimiento de una Estrategia Institucional (2 meses): Consiste en la consolidación formal de la Visión y la estrategia por el cual este servicio desea trabajar por los próximos 3 a 5 años, definiéndose así, los mecanismos cuantitativos para el seguimiento y retroalimentación de las propuestas estratégicas iniciales (confección de un mapa estratégico).
- Establecimiento de un Plan de Acción (3 meses): Planificación de tareas asociadas a cada objetivo. En este proceso, igualmente se van a detectar y subsanar problemas de la dirección estratégica, es decir se buscarán mecanismos para la corrección de errores y aclarar disconformidades.
- Formalización y difusión de la planificación (2 meses): en este punto del plan de acción, se formaliza la ejecución de las actividades planificadas. También se considera la importancia de difundir la unión, de la estrategia con las actividades diarias.

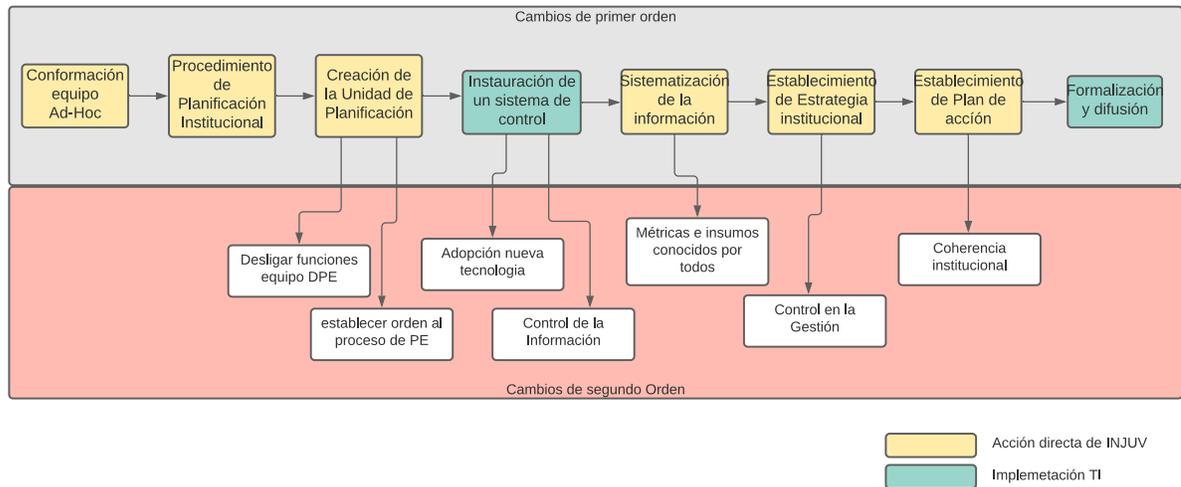


Figura 26 – Planificación plan de implementación. Fuente: Elaboración Propia

4.5.2 Propuesta TI

Se propone evaluar la creación (o adquisición, en su defecto), de un sistema interno de control en la gestión de proyectos. Lo anterior, reviste de mayor importancia, teniéndose en consideración las múltiples bases de datos que este Instituto mantiene a la fecha, pero que se encuentran desconectadas entre sí, generando un bajo valor agregado en su mantenimiento y actualización.

En este sentido, se propone desarrollar una aplicación web, en que se pueda sistematizar la información que se administran en diversas plataformas internas, asociadas al control de beneficiarios, gasto presupuestario, personal y remuneraciones y, que incorpore, controles de seguimiento, elaboración de estadística automatizada, confección de dashboard, colaborando así, en los procesos de control programático.

4.5.2.1 Requerimientos funcionales

En relación con los requerimientos funcionales, se han establecido las siguientes acciones mínimas para esta funcionalidad web:

- Funcionalidades esenciales:
 - o Ingreso de antecedentes estratégicos.
 - o Establecimiento de objetivos, plazos, productos y presupuesto de los programas y actividades contempladas.
 - o Definición de responsables (encargados de tarea por proyecto).
 - o Estadística sobre el avance de resultados e indicadores.

- Tablero de control sobre acciones institucionales.
- Reportes para entes externos:
 - Convenios de desempeño colectivo.
 - Programa de Mejoramiento de la Gestión.
 - Indicadores de control presupuestario.
- Ingreso de información y modificación de forma manual o a través de carga masiva.
- Posibilidad de conexión con otras bases de datos.
- Acceso multiplataforma (idealmente Web Responsive– HTML).
- Notificaciones vía correo electrónico.

4.5.2.2 Requisitos no funcionales

Si bien los requerimientos no funcionales, se encuentran asociados al próximo punto, se considera relevante tener presente algunas características primordiales que se deben tener presente:

- Solución informática alojada en los servidores de INJUV, como parte de las políticas que ha definido la Unidad de Informática.
- Respaldo de datos cada 24 horas, en los servidores de respaldo de INJUV.
- Conexión a las diversas bases de datos que mantiene el Instituto (mediante API, BD o WS).
- Conexión a las diversas bases de datos externas del servicio (principalmente SIGFE⁶)
- Recolección de información a través de fuentes de datos en Excel.
- Log de movimientos y accesos.
- Control de usuarios y escenarios.

⁶ Sistema de Información para la Gestión Financiera del Estado – Plataforma del Ministerio de Hacienda donde se realizan todas las transacciones presupuestarias y contables de los Servicios Públicos.

4.5.2.3 Arquitectura Tecnológica y Diseño de la aplicación

Por la escalabilidad y fiabilidad, se recomienda el uso de *frameworks* que respeten el Modelo MVC (Modelo-Vista-Controlador) patrón de diseño que colabora en separar la lógica de negocios con la capa de representación. La ventaja de su aplicación se enmarca en un comportamiento asincrónico de sus componentes, pudiéndose acelerar los procesos de desarrollo o soporte.

En este contexto, MVC es altamente utilizado para el desarrollo de plataformas web, siendo Django o Pyramid, *frameworks web* idóneos para el desarrollo de una solución que responda a los requerimientos indicados anteriormente, dado su nivel de integración con APIs, escalabilidad y popularidad.

Para este proyecto, se propone un Diagrama de arquitectura para sistemas de apoyo y un Modelo MVC (Modelo-Vista-Controlador), que intenta visibilizar las conexiones y roles principales que se deben configurar. Para una mejor comprensión del sistema, se establecen a lo menos tres módulos de configuración, todos ellos, se describen a continuación.

- Módulo Control Presupuestario: En este ámbito, se hace seguimiento a los gastos que se ejecutan en el servicio, de modo de vincular las iniciativas institucionales, con la programación presupuestaria respectiva. Se debe permitir ingresar la información contenida en los sistemas contables del Ministerio de Hacienda (SIGFE), y el control extrapresupuestario que mantiene este instituto.

Asimismo, este módulo debe permitir incorporar modificaciones masivas al presupuesto (modificaciones presupuestarias) y la integración de proyectos extrapresupuestarios (proyectos públicos con fondos extrapresupuestarios)

- Módulo Control de Proyectos: contempla la generación de información a escala multinivel (Ejes estratégicos, líneas de acción, medidas, proyectos, y productos), mediante el ingreso de información de tipo estratégico (KPI's, Metas/Impacto, medios de verificación) y Presupuestario (Programado, Ejecutado y Rendido a la fecha).

Todo esto, facilita la posibilidad de determinar hitos claves para el desarrollo de los proyectos, plazos y responsables para el cumplimiento de estas acciones.

- Módulo Tareas y Medios de Verificación: se entiende como un Control operativo de los proyectos, y busca alinear la información contenida en el Módulo de Control de Proyectos, con la posibilidad de mantener en línea un sistema de reportabilidad (carga de información y de medios de verificación), seguimiento y trazabilidad de

tareas asociadas, a cada proyecto. En conexión con el sistema de correo electrónico institucional, se espera la posibilidad de envío de recordatorios sobre el estado de las tareas y productos pendientes.

- **Plataforma Web:** a través de este sistema, se espera la conformación de una reportería básica de la situación actual de este instituto, mediante la automatización de gráficos y visualizadores, tablero de control, con posibilidad de exportar la información vía Excel o PDF.

Se enfatiza, la posibilidad de incorporar mecanismos para la carga de información de forma intuitiva, como también, controlar las notificaciones del personal que participa en su funcionamiento.

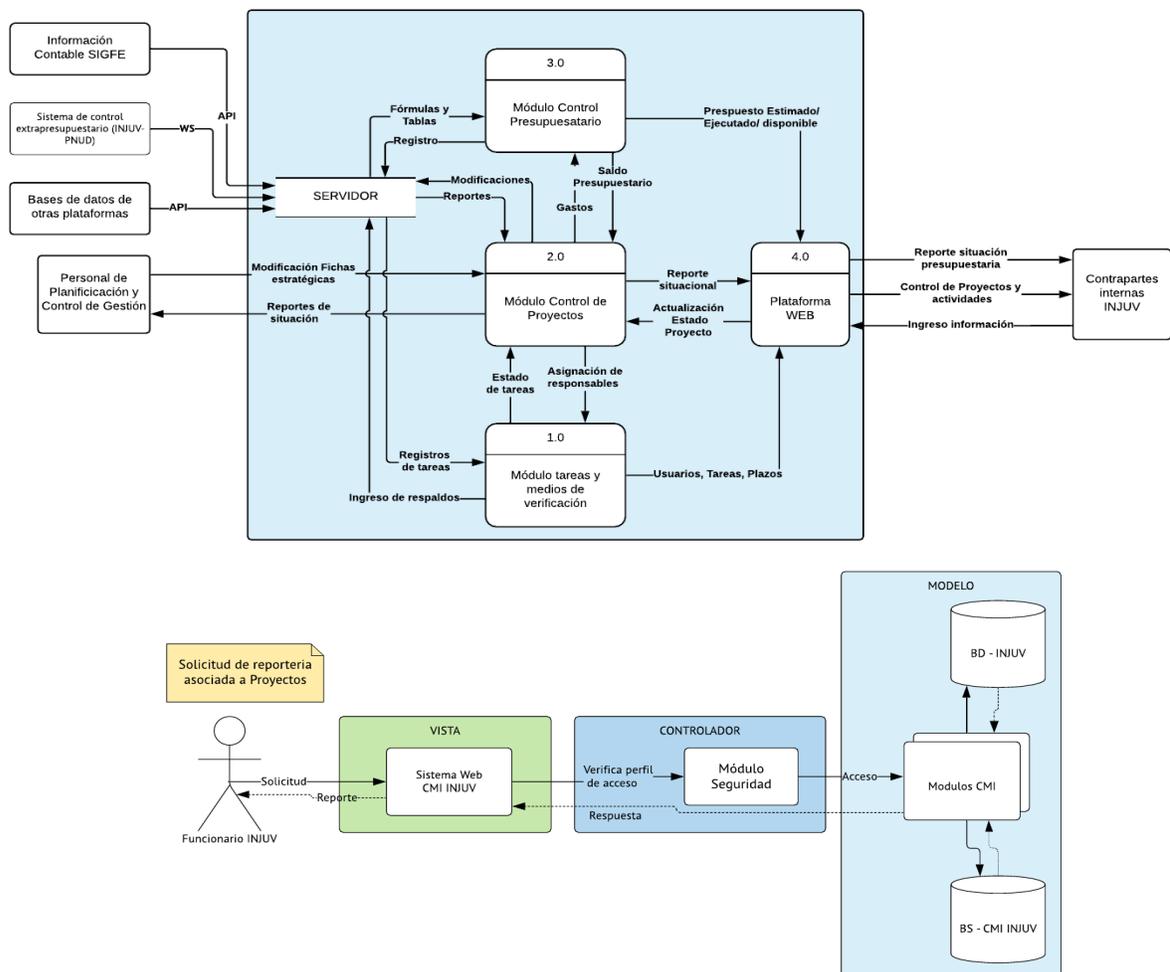


Figura 27 – Diagrama de arquitectura de sistemas de apoyo y Modelo MVC – Sistema Control INJUV (TO BE). Fuente: Elaboración Propia

Con el objeto de aportar en la solución tecnológica, se propone el siguiente diagrama de clases, que muestra algunas de las clases y atributos que debiese contener la plataforma anteriormente descrita.

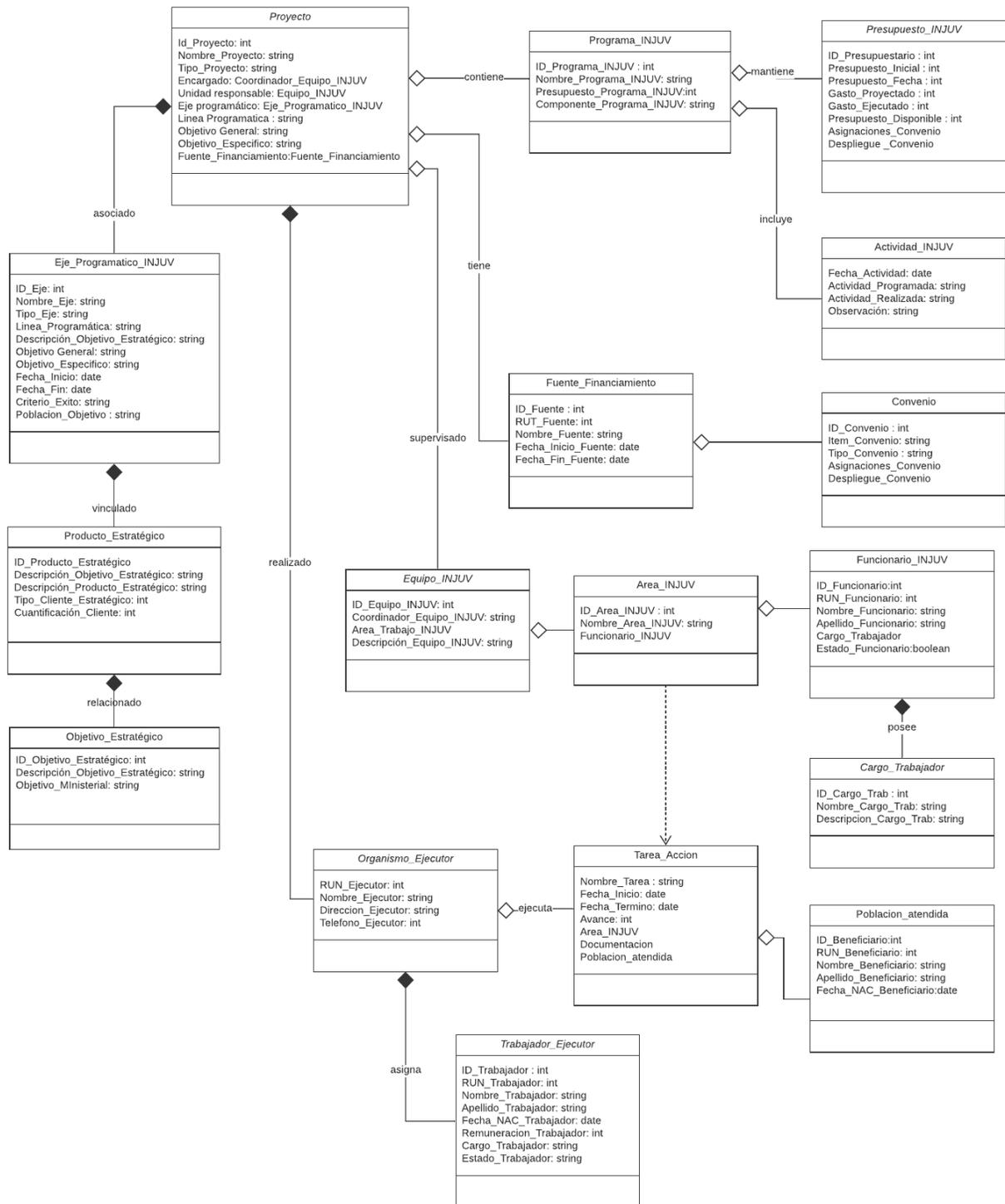


Figura 28 – Diagrama de Clases– Sistema Control INJUV. Fuente: Elaboración Propia

De la misma forma, se ha decidido confeccionar un prototipado del sitio web definido, a modo bosquejo. Esta recreación simula la visualización del Módulo Control de Proyectos, en la cual el usuario tendrá acceso a la información general de proyecto, entrega de estadística básica y acceso a un repositorio sobre documentos asociados a la iniciativa a revisar.

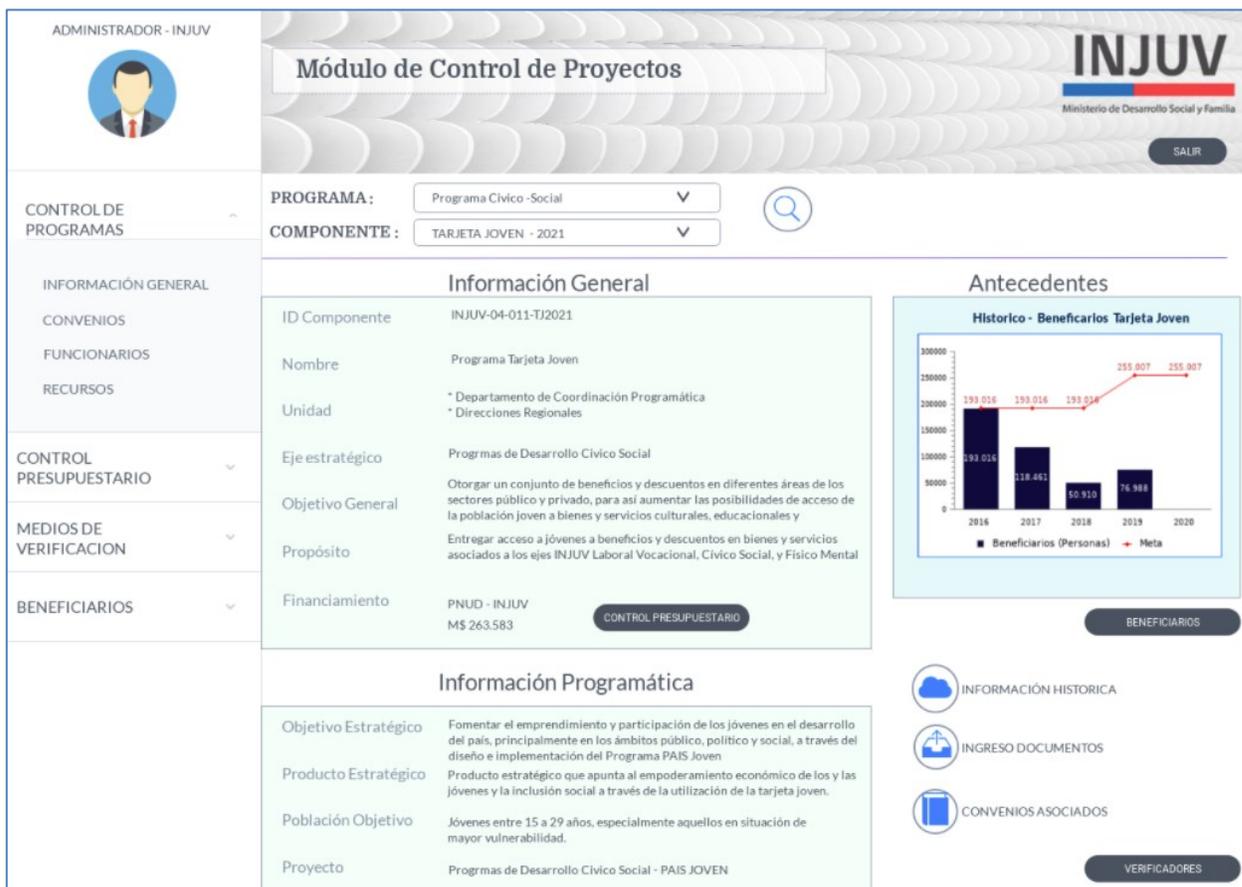


Figura 29 – Prototipo Módulo de Control de Proyectos en base a plataforma MarvelApp.
Fuente: Elaboración Propia

4.5.3 Plan de Gestión del Cambio

El Instituto Nacional de la Juventud tiene como visión, convertirse en un referente a nivel país de este grupo etario y, para esto, se requiere reposicionar este servicio como un organismo articulador de políticas sectoriales, entregando directrices y marcos de acción en la atención juvenil a nivel estatal.

Actualmente, se percibe al interior del servicio, un clima organizacional tenso, producto de las constantes intenciones de modificar el organismo por parte del Ministerio y su Subsecretaría. Esta situación, tiene como consecuencia, una alta tasa de sindicalización,

lo cual genera problemas a nivel político en la gestión institucional. Esto último pudo verse reflejado en octubre de 2019, con la renuncia de toda la plana directiva del servicio.

Con la incorporación del nuevo equipo directivo, a finales de diciembre 2020, se ha propiciado un ambiente de diagnóstico a nivel transversal, en la cual, se busca comprender el comportamiento del servicio para así proponer mejoras a multinivel.

Sin embargo, cabe hacer presente que, durante el segundo semestre de 2020, se ejecutó un proceso de levantamiento de la situación organizativa del servicio, al objeto de formular un plan de acción institucional pero que, a la fecha, no se tiene conocimiento de su desarrollo e implementación. También se constata que, la encargada de realizar este proyecto ha sido desvinculada por la Dirección Nacional.

En materia regional y adicionalmente a la baja dotación, situación se comentó en los primeros capítulos de este trabajo, se agregan las brechas técnicas y de habilidades del personal y sus jefaturas, lo cual genera problemas de gestión y coordinación entre dichos equipos y la Dirección Nacional.

En este mismo contexto, las Direcciones Regionales reclaman por la instauración de nuevos procedimientos y controles desde la Dirección Nacional, sin considerar la incrementación de la dotación, la incorporación de nuevas tecnologías ni procesos previos de formación y capacitación.

Todas estas observaciones, generan altos desincentivos para la retención del personal, sobre todo los funcionarios jóvenes, los cuales ven pocas posibilidades de crecimiento profesional y que sufren las consecuencias de un clima laboral que no reconoce el mérito y esfuerzo laboral y que fomenta la inacción funcionaria.

Al aplicar el Modelo Integral de Liderazgo y Gestión del Cambio de Olguín (2005), para el diseño, conducción, seguimiento y cierre de procesos de cambio, se sugiere que, para llevar con éxito este proceso, se debe realizar un análisis de los siguientes dominios de acción:

1. Liderazgo y gestión del proyecto de cambio: Se reconocen como actores claves para llevar a cabo este proyecto, los siguientes cargos:
 - Dirección Nacional:
 - i. Gabinete.
 - ii. Subdepartamento de Desarrollo de las Personas.
 - Subdirección Nacional.
 - i. Unidad de Planificación (creación).
 - ii. Unidad de Relaciones institucionales
 - Jefatura Departamento de Planificación y Estudios:

i. Área de Planificación (reposicionamiento).

- Jefatura Departamento de Coordinación Programática.
- Jefatura Departamento de Administración y Finanzas.

En este mismo sentido, durante el año 2020 se trabajó en la conformación de un diagnóstico del organismo, que si bien se generó un documento articulador (Plan de Acción 2020- 2023), no se conocen medidas para su seguimiento y control.

La creación de la Unidad de Planificación, encargada del control en la gestión estratégica institucional, supone relevar a un nivel Gerencial, las acciones de planeamiento y seguimiento, buscándose a través de este ejercicio, una constante coordinación con los Departamentos y las Direcciones Regionales de Instituto.

La separación de las acciones de Planificación Estratégica del Área de Planificación (DPE), supone un cambio en el quehacer de ese equipo, debiéndose reposicionar su accionar, a materias de seguimiento en los programas institucionales y la ejecución del Observatorio de Juventud, lo cual supone un cambio relevante en dicho departamento y sus integrantes.

De la misma forma, es importante mencionar la creación de la Unidad de Relaciones Institucionales (último trimestre 2020), encargada de mantener nexos con agentes internacionales de Juventud, lo cual supone un cambio positivo en el posicionamiento del servicio en el exterior. Este nuevo equipo, puede colaborar con antecedentes en los procesos de formulación estratégica.

2. Sentido y estrategia del proceso de cambio: Con el actual proyecto MBE se ha intentado dejar en manifiesto la necesidad de realizar ajustes en la planificación y evaluación a nivel institucional. Mejorar el impacto en la población juvenil y mejorar las sinergias por las cuales INJUV pueda seguir en operación y que son caminos hacia una validación institucional ante el Ministerio y sus contrapartes.
3. Cambio y conservación: gran parte del personal de servicio trabaja infructuosamente en los objetivos encomendados, para cada una de las áreas del organismo. El desafío está dado en la incorporación de nuevas tecnologías, que permitan al servicio redistribuir al personal a las cadenas de valor que presentan mayor sensibilidad, sin perder los roles o actividades que se ejecutan al interior de cada unidad organizativa.

Lo anterior, implica cambiar los siguientes elementos:

- Asignar mayor relevancia a las actividades que se ejecutarán al interior de la Unidad de Planificación.

- Conformar y formalizar procesos interdepartamentales para la creación de sinergias al interior del servicio.
- Reducir las brechas técnicas al interior del personal del servicio, específicamente en los equipos regionales.
- Establecer mecanismos de estandarización y digitalización de actividades habituales al interior de los equipos, con el objeto de focalizar las horas hombre en las actividades asociadas al giro del servicio.

De la misma forma, y con el ánimo de mantener la continuidad operacional, se deben mantener los siguientes aspectos:

- Conservar los procesos que están asociados al funcionamiento habitual al servicio, con especial atención, a los programas con intervención directa hacia los jóvenes.
 - Avanzar en fortalecimiento del equipo de Observatorio, ya que para el año 2021, corresponde la aplicación de la décima encuesta de la juventud.
 - Contacto directo y abierto con la Asociación de funcionarios y los funcionarios en general.
 - Liderazgo entregado por la Dirección Nacional y su plana ejecutiva con la conformación de un plan estratégico.
4. Observación, rediseño y seguimiento del proceso de cambio: Existen variables por las cuales se vuelve necesario realizar un control constante para el desarrollo exitoso del proyecto:
- Planificación del proceso de Planificación Estratégico.
 - Relación con la Subsecretaría de Servicios Sociales.
 - Control de la agenda presupuestaria.
5. Prácticas para el cambio: Se consideran como prácticas propicias para la creación y formalización de un plan estratégico:
- Conformar y formalizar un equipo de planificación.
 - Establecer mecanismos de control sobre la planificación.
 - Establecer reuniones con cada equipo regional, para insumir al equipo de Planificación en la conformación de los planes a nivel nacional y regional.
6. Gestión de las comunicaciones: A través del Departamento de Comunicaciones y en conjunto con Informática, se requiere establecer canales permanentes de

comunicación con los funcionarios, detallando las etapas del proyecto, avances y lineamientos considerados. De la misma forma, se vuelve necesario establecer mecanismos de retroalimentación y detección de oportunidades de mejora.

7. Gestión emocional del proceso de cambio: Se debe instaurar un clima de compromiso, adaptación y tolerancia. Las conclusiones en las cuales se lleve el proceso de planificación y el consiguiente plan de acción pueden suponer una sobrecarga de trabajo en algunos equipos o la redistribución del personal. Aquí, la participación del equipo de Desarrollo de las Personas se vuelve imprescindible.
8. Gestión del aprendizaje y las habilidades: Tal como se ha evidenciado en este proyecto, la formalización de algunos de los procesos implicaría, no solo la reorganización de algunos equipos, sino también la adopción de nuevas habilidades, en función de las actividades futuras a realizar. Por esta razón, se deben establecer mecanismos de capacitación y aprendizaje internos y externos, ya que se espera que muchas de las decisiones se adopten a nivel central y su implementación exitosa en regiones, supone la horizontalidad en el conocimiento.
9. Gestión del poder: El liderazgo de este proyecto recae directamente en la Dirección y Subdirección del servicio. Sin embargo, no se tiene claridad si las directrices que emane la Subsecretaria o las propuestas que INJUV manifieste a dicha autoridad interfieran directamente. Para evitar dicha discrepancia, se sugiere que el proyecto sea abordado y formalizado internamente.
10. Evaluación y cierre: Se espera como cierre de este proyecto, la consecución de un plan socializado por todo el personal INJUV, que tenga métricas de evaluación y controles preventivos y reactivos ante desviaciones en la programación. Idealmente, se propone que este plan tenga instancias de redefinición bi o trianual, para dar un margen suficiente para diagnosticar y perfeccionar dicha estrategia. Adicionalmente, se sugiere la formalización de instancias de colaboración intradepartamentales.

CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y TRABAJOS FUTUROS

Tal como se ha expuesto en el transcurso del presente proyecto, el bajo impacto de INJUV en la población juvenil, genera cuestionamientos a nivel institucional, en cuanto al posicionamiento y funcionamiento del servicio. Esta situación se ve acrecentada, al surgir nuevos actores y servicios públicos que están abordando temáticas similares, pero que poseen mayores atribuciones y facultades para la consecución de sus objetivos.

Diagnosticar a INJUV, supone un levantamiento a nivel organizativo, legal y presupuestario, el cual ayude a comprender algunas causas, que respondan al bajo posicionamiento del Instituto. Así y desde esta perspectiva, se observa a un instituto que no tiene como Misión, establecer un servicio en materia de juventud. Más bien, representa el funcionamiento de un centro de estudios juveniles, lo cual se evidencia en las funciones declaradas en la ley, como son, la generación de políticas públicas juveniles; instauración de una perspectiva de juventud a nivel estatal y articulación de la oferta pública diseñada para dicho grupo etario.

Teniendo esta información presente, la revisión a nivel presupuestario y organizativo advierte el despliegue territorial del servicio a nivel regional, en donde dichos equipos, deben focalizar las iniciativas nacionales en sus territorios. Del mismo modo, se destaca que INJUV no tiene la posibilidad de atender directamente a su población juvenil, sino que debe mantener convenios con terceros, para el posicionamiento de su agenda a nivel país.

Producto de la revisión institucional a nivel de Arquitectura empresarial y modelo de negocios, se constata una desconexión entre las declaraciones estratégicas que mantiene INJUV en su marco legal, y los productos por los cuales, este servicio intenta acercarse a su población. Bajo esta perspectiva, la poca planificación y control en la generación de programas y actividades, da indicios de un problema en la Formulación Estratégica a nivel institucional.

En este mismo sentido, es posible mencionar como ejemplo que, aunque se encuentre declarado legalmente, no se observan acciones por las cuales, el Instituto utilice como insumos, los resultados de las encuestas y sondeos, evidenciándose una departamentalización de las actividades de INJUV, donde no se generan sinergias en la información.

No obstante, dentro del marco de facultades que dispone el organismo, se puede destacar que INJUV: (i) Realiza correctamente el reconocimiento de la población, siendo reconocido internacionalmente por las metodologías, resultados y procesos implementados, (ii) Se generan y mantienen vínculos con actores de la sociedad civil, situación que se ha visualizado con la creación de una serie de convenios con organismos

no gubernamentales y la entrega de fondos concursables; y (iii) La posición de la problemática juvenil, mediante la colaboración de INJUV en acciones que lideran otras instituciones públicas, situación que se puede plasmar, como por ejemplo, la movilización de todo el servicio en la creación de voluntarios para COP- 25.

En relación con la problemática expuesta, y asumiendo una mirada cortoplacista, en la cual no podemos realizar mejoras en los diseños y presupuestos vigentes, se debe concebir como alternativa prioritaria de intervención, la conformación de una planificación estratégica y el establecimiento de controles en la ejecución de los programas, para reconocer cómo estos procesos inciden, en la entrega de fondos a terceros, como también, evaluar cómo estas soluciones impactan a la población afectada.

Al mismo tiempo, la incorporación de un Sistema de Control Institucional resulta altamente recomendable ya que, a través de la implementación de un sistema de estas características, no solo se alinean los principales productos del servicio, también entregan transparencia en la gestión y oportunidades de innovación. Así mismo, la conformación de un equipo encargado del control en la gestión institucional representa un cambio impostergable para INJUV, ya que se ha evidenciado la necesidad de robustecer el uso de la información para la toma de decisiones.

La incorporación de Tecnologías de la Información no debe recaer en un ejercicio de automatización o implementación de actividades, sin comprender los fines por los cuales se intenta adquirir dichas capacidades. En este ejercicio aplicado, se ha podido valorar cómo, el abordar desde una mirada estratégica, las problemáticas que se detectan en una agencia pública inciden directamente en la entrega de productos y servicios a la comunidad.

Ciertamente, incorporar soluciones informáticas, colabora directamente en la solución de las problemáticas, pero su efectividad está estrechamente relacionada con la coherencia estratégica y el impacto en el quehacer de los trabajadores, quienes deben incorporar nuevas prácticas en su jornada diaria.

Por otra parte, mantener el control y la gobernanza sobre las acciones que ejecutan terceros, a favor del servicio, puede considerarse como una ineficiencia de INJUV, ya que se deben destinar recursos adicionales para el control programático, legal y presupuestario. En algunos contextos, se ha comprobado que algunas organizaciones patrocinadas por el Instituto han realizado actividades que van en contra de las políticas que el mismo servicio intenta posicionar.

Es así como, resulta crítico y censurable que un servicio público, entregue un porcentaje tan alto de su presupuesto a una organización externa, principalmente al Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, puesto que pudiese interpretarse como una forma

de elusión a los controles gubernamentales y opaca la transparencia institucional. Si bien INJUV tiene sistemas que ayudan a la rendición de cuentas, se deben destinar recursos adicionales para el control de estas acciones.

A pesar de las dificultades que implica el desarrollo programático, es importante reconocer la focalización de la oferta juvenil a tres programas gubernamentales, ya que anteriormente, se disponía de una serie de iniciativas pero que carecían de continuidad, no mantenían una coherencia programática o ya no generaban los resultados esperados.

La construcción de la Identidad y Autonomía, son conceptos que deben ser entendidos como una guía para el momento etario que vive dicha población. Entregar soluciones desde esta mirada, ayuda a mejorar el impacto de las políticas públicas, generándose puntos de encuentros, entre lo que se intenta abordar desde el Estado y los desafíos que contrae el abordamiento de la agenda juvenil.

No obstante, existen espacios de intervención que requieren de soluciones a nivel de procesos, en donde el establecimiento de una planificación estratégica es un punto de inicio para diversos procesos sujetos a estandarización y formalización, lo cual debe ser considerado para una próxima investigación. Uno de ellos, supone la instauración de acciones de diagnóstico organizativo, los cuales asientan una mejor comprensión de las acciones que pudiera mejorar o adoptar el instituto.

Asimismo, existe una ventana de oportunidad si se considera la confección de redes con otros actores a nivel regional y local. Estos espacios tienen que establecerse como capacidades colaborativas, en donde el Instituto juega un rol de diseñador y articulador de políticas públicas, estas últimas, deben incorporar a todos los agentes relacionados.

Al mismo tiempo, no se evidencian mecanismos por los cuales INJUV propicie la instalación de la perspectiva juvenil a funcionarios públicos y a otras organizaciones civiles, situación que deberá ser reconsiderada más adelante. Se sugiere generar iniciativas para que la sociedad civil conozca, comprenda y empatice con el escenario que están viviendo los jóvenes en nuestro país. Dentro de las recomendaciones realizadas por organismos internacionales en materia de Juventud a todos sus estados miembros, consideran que el abordamiento de la problemática juvenil no solo debe comprenderse desde una perspectiva exclusiva hacia los jóvenes, sino que también, con el círculo social más cercano, como son sus familias, los profesores u organizaciones comunitarias.

INJUV debe superar el paradigma de ofertar soluciones, sin comprender ni interiorizar, el impacto y los grados de satisfacción que estas mismas generan en los jóvenes. Establecer espacios de marketing público y sondeos de satisfacción usuaria, es un área

en la cual existe capacidad de innovar. En Chile, existen servicios públicos que cuentan con herramientas e incentivos para este tipo de acciones.

En lo que respecta a cómo priorizar los esfuerzos organizativos, se considera oportuno recomendar la aplicación de métodos de priorización, a través de la confección de métricas técnicas en la evaluación de proyectos, pero que incorpore en éstas, un elevado estándar en lo que respecta al levantamiento y diagnóstico de la situación actual. MIDESOF es por defecto, un organismo experto en estas materias, por lo que se pueden generar sinergias en dicho aspecto.

En lo que respecta a la dotación institucional, se vuelve esencial evaluar el número de colaboradores que están directamente vinculados con la consecución de la misión institucional y el personal que está apoyando en dicha labor. Generar un indicador o una métrica necesaria para definir la dotación adecuada para que el Instituto funcione, se puede considerar como propuesta para una próxima investigación.

Con todo, se considera necesario recalcar que INJUV, debe volver al rol rector de políticas públicas, elevando estándares, estableciendo pautas y protocolos de atención, concientizando una mirada juvenil o, confeccionado minutas jurídicas o iniciativas de ley. Participar directamente en la ejecución de programas, no necesariamente colabora en las problemáticas juveniles, ya que esta agencia no fue diseñada para dicha acción. Las recomendaciones que se han establecido en este proyecto aplicado, se enmarcan en el cumplimiento de estas acciones y que este instituto no está cumpliendo a cabalidad.

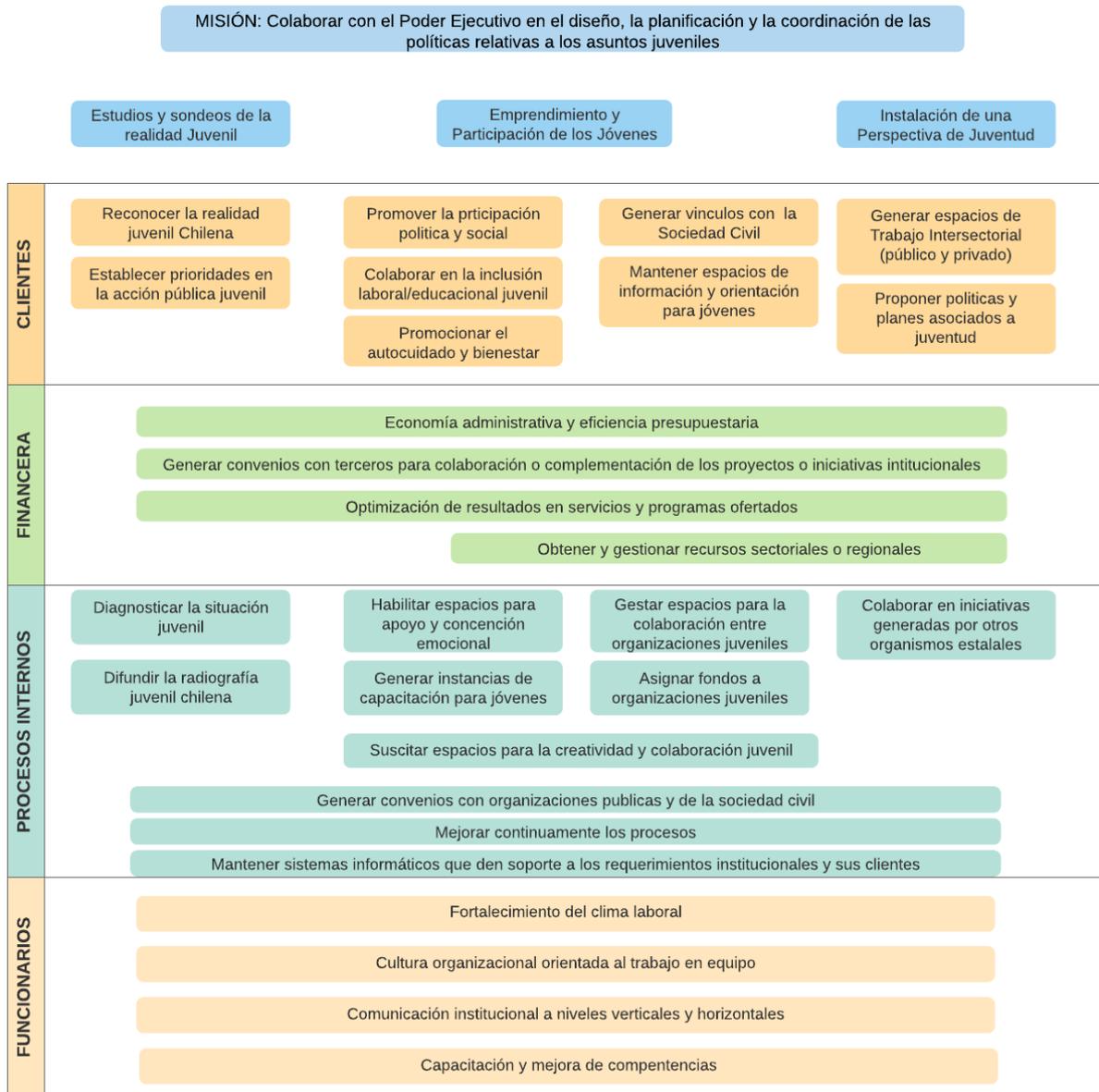
CAPITULO 6. BIBLIOGRAFÍA

- APQC. (Diciembre de 2019). Marco Multi-Industrial de Clasificación de procesos. *APQC's Process Classification Framework (PCF), Version 7.1.0-es-XI*.
- Barros, O. (2003). *Rediseño de procesos de negocios mediante el uso de patrones : mejores prácticas de gestión para aumentar la competitividad*. Santiago de Chile: J. C. Sáez editor.
- Barros, O. (2015). *Ingeniería de Negocios Diseño Integrado de Servicios, sus Procesos y Apoyo TI*. Santiago: Universidad de Chile.
- Collado, A. (2018). Las políticas públicas de participación ciudadana en Chile: ¿Poder ciudadano o mantenimiento de la hegemonía? *Revista Estudios de Políticas Públicas*, 79-98.
- Consejo Nacional de la Juventud. (2019). *Plan operativo anual 2020*. Guatemala: Consejo Nacional de la Juventud.
- DIPRES. (Junio de 2015). *Evaluación Ex-Post: Conceptos y Metodologías*. Obtenido de Dirección de Presupuestos: dipres.gob.cl/598/articles-139847_doc_pdf.pdf
- DIPRES. (Octubre de 2016). *Evaluación Focalizada de Ámbito EFA*. Obtenido de Programa de Evaluación de programas e instituciones: http://www.dipres.gob.cl/598/articles-156870_doc_pdf.pdf
- Freund, J., Rücker, B., & Hitpass, B. (2017). *BPMN Manual de Referencia y Guía Práctica*. Santiago de Chile: Universidad Técnica Federico Santa María.
- Hax, A. (2010). *The Delta Model: Reinventing Your Business Strategy*. New York: Springer-Verlag.
- INJUV. (2019). *Novena Encuesta Nacional de la Juventud*. Santiago de Chile: Instituto Nacional de la Juventud.
- Instituto Mexicano de la Juventud. (2020). *Programa anual de trabajo 2020*. Ciudad de México: Instituto Mexicano de la Juventud.
- Instituto Nacional de la Juventud. (2014). *Plan de Acción de Juventudes 2015-2025*. Montevideo: Imprimex.
- IPSOS. (2020). *La agenda Juvenil 2020*. Santiago de Chile: IPSOS - INJUV.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard*. España: Grupo Planeta.
- Ley 19042. (1991). *Crea Instituto Nacional de la Juventud*. Santiago: Diario Oficial de la República de Chile.
- Ministerio de Desarrollo Social y Familia. (2019). *Propuesta Instituto Nacional de la Juventud*. Santiago. Obtenido de https://www.biobiochile.cl/assets/bbcl-embed/#!/static/documentos/2019/11/informe-cierre-injuv-_compressed_rotated.pdf
- Ministerio de la Juventud / UNFPA. (2020). *Plan Nacional de Juventudes 2020-2030*. Santo Domingo: Ministerio de la Juventud.
- Olavarría, M., & Figueroa, V. (2012). *Una agencia de evaluación de políticas públicas para Chile: lecciones de la historia y la experiencia internacional*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Olguín, E. (2005). *CHESS Modelo Integral de Liderazgo y gestión del cambio*. Santiago: MOAI Consultores.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Generación de modelos de negocio*. Madrid: Grupo Planeta Spain.

- Piñera, S. (2017). *Programa de Gobierno 2018-2022*. Recuperado el 30 de 05 de 2020, de Ministerio Secretaría General de la Presidencia: <http://www.sebastianpinera.cl/images/programa-SP.pdf>
- Rivera, H. (2010). Cambio Estratégico para entornos turbulentos. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 87-117.
- Rodríguez, E. (2008). *Políticas públicas de juventud en américa latina: Experiencias*. España: Pensamiento iberoamericano.
- Rodríguez, E. (2016). *Bases para la construcción de un índice de desarrollo de políticas sectoriales de juventud en América Latina*. Montevideo: Centro Latinoamericano sobre Juventud (CELAJU).

CAPITULO 7. ANEXOS

ANEXO A: Mapa Estratégico AS IS – Instituto Nacional de la Juventud



ANEXO B: Distribución Personal INJUV

CENTRO DE RESPONSABILIDAD	FUNCIONARIO	HONORARIOS	PERSONAL PNUD	Total general
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	36		7	43
DEPARTAMENTO DE ASESORÍA JURÍDICA	5			5
DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES E INFORMACIONES	4		4	8
DEPARTAMENTO DE COORDINACIÓN PROGRAMÁTICA	19		18	37
DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y ESTUDIOS	11	1	3	15
DIRECCIÓN NACIONAL	3			3
DIRECTOR NACIONAL	1			1
REGIÓN DE ANTOFAGASTA	2	2	2	6
REGIÓN DE ARICA Y PARINACOTA	2	2	1	5
REGIÓN DE ATACAMA	3	2	1	6
REGIÓN DE AYSÉN	4	2	1	7
REGIÓN DE BIOBÍO	5	2	4	11
REGIÓN DE COQUIMBO	3	2	1	6
REGIÓN DE LA ARAUCANÍA	8	2	2	12
REGIÓN DE LOS LAGOS	4	1	2	7
REGIÓN DE LOS RÍOS	6	2		8
REGIÓN DE MAGALLANES	4	2	1	7
REGIÓN DE MAULE	6	2	3	11
REGIÓN DE O'HIGGINS	4	2	2	8
REGIÓN DE TARAPACÁ	4	2		6
REGIÓN DE VALPARAÍSO	5	2	4	11
REGIÓN DEL ÑUBLE	3	2	1	6
REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO	9	2	5	16
SUBDEPARTAMENTO DE DESARROLLO DE PERSONAS	5		1	6
SUBDIRECCIÓN NACIONAL	1			1
Total general	157	32	63	252

ANEXO C: Distribución Gastos Subtitulo 24

Etiquetas de fila	Suma de Monto Gasto
Programa Activo PAIS Público	\$355.741.292
Bonos desempeño	\$1.556.140
Desayunos Públicos	\$52.797.491
Encuentros ciudadanos	\$14.475.313
Escuelas de Ciudadanía	\$943.878
Formación agente de cambio	\$21.231.376
Formación en liderazgo	\$23.160.025
Gestión administrativa	\$39.122.421
Jornadas Municipalidades	\$3.459.573
Mentoreo	\$9.317.703
Plataforma de Participación	\$15.540.000
Proyectos Ganadores Escuelas de Ciudadanía	\$69.281
Remuneraciones	\$153.815.013
Seguros	\$20.113.078
(en blanco)	\$140.000
Programa Activo PAIS Social	\$726.838.121
Academia de Voluntariado	\$9.092.704
Arborización comunitaria	\$6.028.433
Bonos desempeño	\$1.813.140
Capacitación de voluntarios y organizaciones	\$232.500
Capacitación Equipos VTP	\$10.175.716
Convenios	\$135.000.000
Convenios Directos	\$21.050.000
COP25	\$26.278.629
Cultiva tu Identidad	\$51.317.253
Cultiva tu Identidad Inclusivo	\$419.780
Día del Patrimonio	\$17.741.663
Encuentro Nacional de Voluntariado	\$1.117.080
Encuentros regionales de Voluntariado	\$29.164.003
Gestión administrativa	\$75.704.235
Gestores de Patrimonio	\$1.764.710
Promoción y Fomento al Voluntariado	\$2.993.557
Red de Voluntariado Transforma País	\$18.207.397
Remuneraciones	\$160.808.684
Seguros	\$18.043.712
Seguros Voluntarios	\$25.263.443
Trabajos de Invierno	\$39.118.163
Trabajos de Verano	\$58.037.651
Voluntariado de Emergencia	\$7.983.501
Voluntariado Intergeneracional	\$3.376.273
Voluntariado Urbano	\$5.549.917
Voluntariado y Gestión del Riesgo de Emergencias y Desastres	\$555.977
Programa Activo PAIS Territorial	\$1.012.956.558
Bonos desempeño	\$2.901.025
Ceremonias Premiación	\$2.491.375
Comunitario	\$45.000.000

Etiquetas de fila	Suma de Monto Gasto
Gestión administrativa	\$51.373.197
Jornadas de capacitación Rendiciones	\$288.999
Jornadas de Inducción	\$22.620.789
Participa	\$299.000.000
Plan de Medios, Difusión y Comunicaciones	\$12.976.264
Proyectos Convenios Directos	\$15.423.151
Remuneraciones	\$174.358.120
Seguros	\$26.523.638
Voluntariado	\$360.000.000
Programa de Empoderamiento e Inclusión de jóvenes	\$176.282.322
Bonos desempeño	\$1.595.224
Difusión y Promoción de Convenios	\$3.570.000
Difusión, emisión de Tarjeta Joven y/o exhibición de películas del Cine Itinerante	\$78.273.530
Feria de Convenios y Empoderamiento Joven	\$3.569.996
Gestión administrativa	\$14.860.782
Gestión de Convenios en Terreno	\$166.362
Remuneraciones	\$65.733.729
Seguros	\$8.512.699
Promoción de la Asociatividad y la Ciudadanía Juvenil	\$907.681.192
Actividades en Terreno	\$1.753.664
Actividades Masivas	\$59.023.110
Bonos desempeño	\$5.160.273
Convenios Directos	\$22.917.000
Ejecución Cursos de Formación	\$38.566.366
Equipamiento y Funcionamiento Radio	\$3.188.970
FIS	\$9.204.501
Gestión administrativa	\$52.261.803
INHUB	\$126.146.419
Mes de la Juventud	\$100.000
Remuneraciones	\$414.740.973
RIAL FEST	\$12.020.000
Seguros	\$61.593.444
Talleres	\$101.004.669
Total general	\$3.179.499.485

ANEXO D: Ficha de descripción de organizaciones juveniles

INSTITUCIÓN		
PAIS	Argentina	
INSTITUCIÓN	Instituto Nacional de Juventud	
SITIO WEB	https://www.argentina.gob.ar/desarrollosocial/instituto-nacional-de-juventud	
POBLACIÓN OBJETIVO	Jóvenes entre 15 a 29 años	
CARACTERIZACIÓN		
OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN	Ofrecer a las jóvenes oportunidades de crecimiento, a través de capacitaciones, fortalecimiento del emprendimiento y espacios recreativos. Adicionalmente, la institución tiene como objetivo ayudar a los jóvenes en la creación de un proyecto de vida.	
PRINCIPALES COMPONENTES	Capacitaciones, emprendimiento, espacios de conversación con los jóvenes, espacios para actividades recreativas.	
	PRINCIPALES PROGRAMAS	BREVE DESCRIPCIÓN
1. Desarrollo Laboral y Educativo (Formación educacional; Inserción Laboral)	De la idea al proyecto	Capacitaciones, tutorías y vinculación con fuentes directas de financiamiento para concretar un proyecto o emprendimiento sustentable. El programa se sustenta en 4 pilares: a. Capacitación integral sobre el plan de negocio. b. Asesoramiento, tutorías y asistencia técnica durante la formación del proyecto. c. Microcréditos, bancarización y acceso al mono tributo social. d. Acompañamiento profesional en la ejecución del emprendimiento.
	Tu compromiso transforma	Este programa tiene por objetivo dar apoyo, a través de voluntarios mentores, a jóvenes que no han podido terminar de estudiar. Se busca formar al joven mentoreado en 8 puntos claves de la inclusión: identidad, escolaridad, capacitación para la empleabilidad, alfabetización tecnológica, vida saludable, participación comunitaria, acceso a programas desde el Estado Nacional, proyecto de vida.
	Casas del Futuro	Espacios para aprender oficios e idiomas, también para capacitaciones y diferentes actividades recreativas, donde se refuerza el trabajo colaborativo.
2. Participación y asociatividad (Participación Política; Participación social)	Acá Estamos	Acompañamiento y asesoramiento a organizaciones o clubes que trabajen con jóvenes. El INJUVE se encarga de brindar información y datos útiles para el equipamiento y búsqueda de recursos para la intervención en sus respectivas comunidades.
3. Salud, autocuidado y bienestar (Autocuidado; Bienestar y recreación)	Hablemos de todo	Es una iniciativa que busca concientizar, informar, prevenir y asesorar, a los jóvenes sobre diversas problemáticas de interés juvenil, como: sexualidades, métodos anticonceptivos, diversidad, bullying, prevención del suicidio, trastornos de conducta alimentaria, consumos problemáticos, violencia de género, acoso sexual virtual (grooming) y acoso laboral (moobing). Adicionalmente, la iniciativa tiene en su página web videos informativos sobre diferentes temas y un fono de contacto para información sobre salud sexual.

INSTITUCIÓN		
PAIS	Uruguay	
INSTITUCIÓN	Instituto Nacional de Juventud	
SITIO WEB	http://www.inju.gub.uy/	
POBLACIÓN OBJETIVO	Jóvenes entre 14 a 29 años	
		
CARACTERIZACIÓN		
OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN	Planificar, diseñar, asesorar, articular, supervisar y ejecutar políticas públicas de juventud, además de velar por su cumplimiento. Tiene como objetivo revitalizar el papel de los y las jóvenes como actores sociales estratégicos y potenciar la participación en las diversas áreas desde una concepción integral, solidaria y de igualdad social.	
PRINCIPALES COMPONENTES	Arte y Juventud; Participación, ciudadanía y cultura; Educación e integración educativa; Capacitación y trabajo; y el Plan de Acción de Juventudes 2015-2025.	
	PRINCIPALES PROGRAMAS	BREVE DESCRIPCIÓN
1. Desarrollo Laboral y Educativo (Formación educacional; Inserción Laboral)	Compromiso educativo	Tiene por objetivo apoyar a adolescentes y jóvenes para que permanezcan en el sistema educativo público, completando así la Educación Media Superior.
	+ Centro	Programa creado para el fortalecimiento de la participación entre estudiantes, el centro educativo y la comunidad.
	Expo Educa	Es una feria dirigida a jóvenes que recorre el país desde 2007, con el objetivo principal de descentralizar y democratizar el acceso a la información de la oferta educativa pública y privada, formal y no formal, para que las y los jóvenes tomen elecciones responsables sobre su futuro, mejorando su calidad de vida y educación.
	Jóvenes en Red	Promover el ejercicio de derechos de adolescentes y jóvenes entre 14 y 24 años que estén desvinculados del mercado formal de trabajo y del sistema educativo sin haber culminado Ciclo Básico.
	Compromiso Nacional por el Trabajo Decente Joven	Este compromiso vela por la creación de empresas sostenible y al acceso a empleos formales y de calidad; junto con la protección de los derechos laborales, la protección social y la salud laboral de las personas jóvenes.
	Programa de promoción Trabajo decente Joven	Objetivo de promover el trabajo decente, desempleados y pertenecientes a hogares en situación de vulnerabilidad socio económica, estableciéndose un subsidio parcial del salario.
	Yo estudio y trabajo	Promueve compatibilizar estudio y trabajo y desarrollar competencias transversales que le permitan desempeñarse en el mercado de trabajo; asegurando la continuidad en el estudio como requisito indispensable para ingresar y mantener la oportunidad.
2. Participación y asociatividad (Participación Política; Participación social)	Primera experiencia laboral	Es un programa dedicado a la selección y acompañamiento de jóvenes en situación de vulnerabilidad laboral para que puedan acceder a contratos de primera experiencia laboral en el sector público.
	Más juventudes, más democracia	El objetivo es que jóvenes reflexionen sobre las diversas formas de democracia, discutiendo este concepto y elaborando productos creativos en base a esta discusión y al diálogo con otras comunidades.
	Programa Impulsa INJU	Tiene como objetivo contribuir al desarrollo del ejercicio pleno de los derechos ciudadanos de las personas jóvenes, mediante la creación de espacios que promuevan la participación y protagonismo juvenil.
	Fondo de Iniciativas Juveniles - Obra Joven	Programa de fondos concursables destinado a la realización de obras presentadas por y para jóvenes, en torno a propuestas de construcción o mejora para su barrio o localidad.
3. Salud, autocuidado y bienestar (Autocuidado; Bienestar y recreación)	Fondo de Iniciativas Juveniles - Somos de acá	Programa de fondos concursables a grupos u organizaciones de jóvenes a presentar propuestas de iniciativas orientadas a contribuir en los procesos de desarrollo sustentable de los territorios rurales.
	Área Programática de Salud de Adolescencia y Juventud	Contribuir a la definición de políticas de salud; Promover el acceso y la oferta de servicios de salud diferenciados; Favorecer alianzas intersectoriales para un accionar sinérgico, Promover la participación de adolescentes y jóvenes.
	Juegos deportivos nacionales	Garantizar la universalización del derecho de los jóvenes a la participación deportiva de competencia, fomentando valores y hábitos de responsabilidad, respeto, convivencia y ciudadanía. A su vez, a nivel territorial participan de la planificación y organización las intendencias departamentales.
	Juegos Sudamericanos Escolares	Evento deportivo sudamericano destinado a adolescentes de entre 12 y 14 años que concurren a instituciones educativas del país que representan. En los deportes colectivos, las representaciones deben ser de un mismo centro educativo, no permitiéndose por reglamento del Consejo Sudamericano de Deportes, selecciones nacionales.
4 Otros	Turismo social Programa Jóvenes y Programa Estudiantes	Este programa está dirigido a grupos de jóvenes y adolescentes vinculados a organizaciones que desarrollan actividades de promoción social, como por ejemplo CECAP, ONG'S, y Centros Juveniles, posibilitando el viaje a lugares turísticos de calidad y a precios accesibles.
	Garantías de alquiler para jóvenes	Brinda una garantía de alquiler con respaldo estatal para personas jóvenes, solas o en grupos, que quieran alquilar una vivienda.
	Tarjeta Joven	Brinda servicios tanto en empresas públicas como privadas en todo el territorio, se suma la posibilidad de utilizarla como app en celulares.

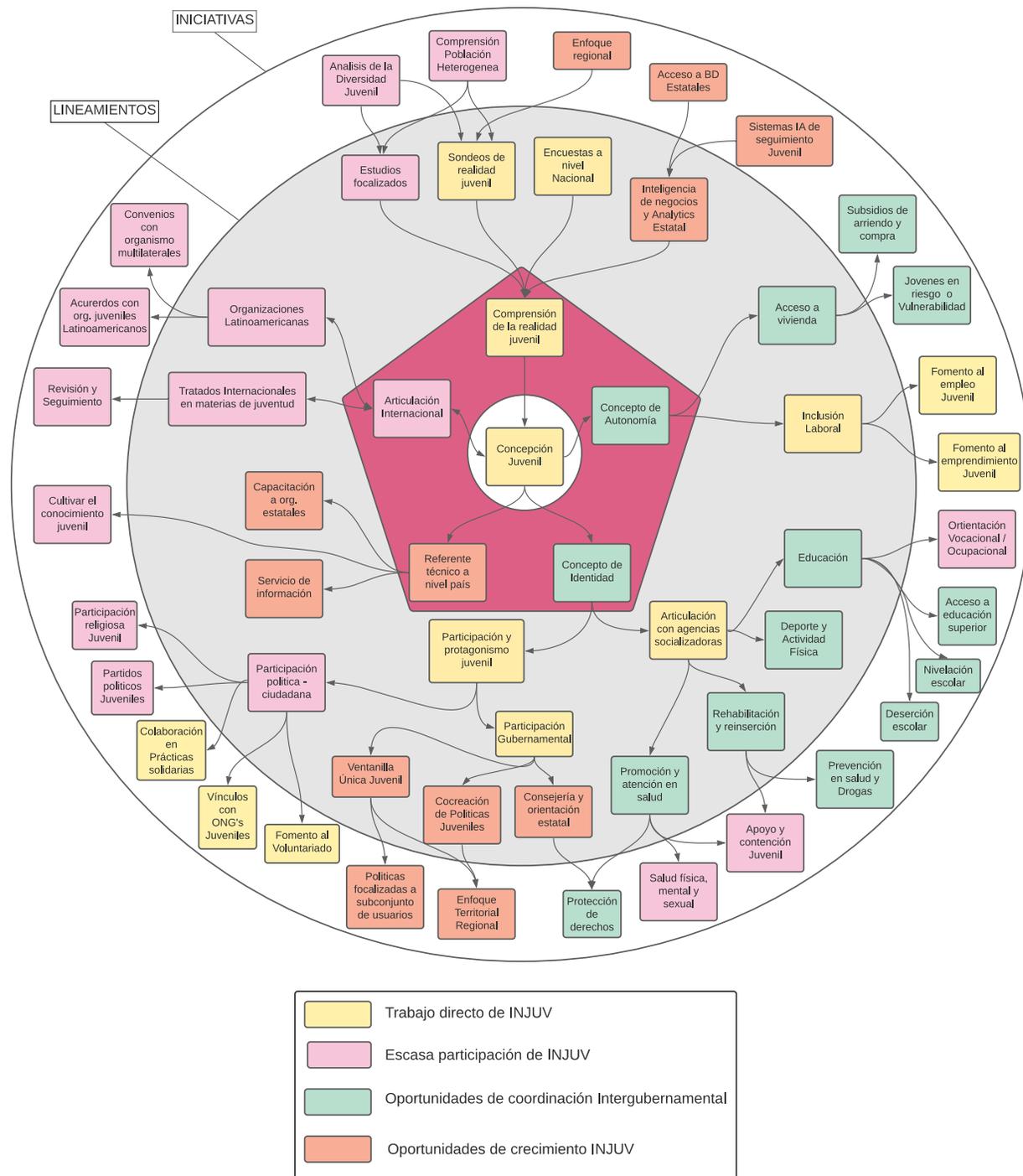
INSTITUCIÓN		
PAIS	República Dominicana	
INSTITUCIÓN	Ministerio de la Juventud	
SITIO WEB	https://www.juventud.gob.do	
POBLACIÓN OBJETIVO	Jóvenes entre 15 a 35 años	
CARACTERIZACIÓN		
OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN	Promover el desarrollo integral en las y los jóvenes, formulando, coordinando, monitoreando y evaluando la Política Nacional de juventud. Coordinando con las OG's y ONG's a fin de garantizar la ejecución de programas, planes y proyectos que consecuentemente nos lleven a la implementación de las políticas sectoriales y la aplicación de los criterios de juventud.	
PRINCIPALES COMPONENTES	Educación, Salud, Cultura, Deporte y Recreación, Participación, Trabajo y Capacitación para el empleo.	
	PRINCIPALES PROGRAMAS	BREVE DESCRIPCIÓN
1. Desarrollo Laboral (Formación educacional; Inserción Laboral)	Casas de la Juventud	Espacios dinámicos para jóvenes comprendidos en edades comprendido entre 18-23 años (Acogida Permanente) y edades entre 15-29 años (Planes de Formación Técnico-Profesional), cuyo objetivo es lograr la inserción en el mercado laboral promoviendo la formación técnico-profesional.
	Juventud Despega (Iniciativa para el Emprendimiento)	Proyecto destinado a trabajar en pro del fortalecimiento del ecosistema emprendedor y las iniciativas emprendedoras de nuestros jóvenes. Tiene como objetivo el fomentar la cultura emprendedora en jóvenes entre 15 a 35 años de edad, conectándolos a programas de educación, capacitación, al mismo tiempo que pretende servir a nuestros jóvenes a través de talleres para la inserción laboral.
	Programa de Becas Nacionales e Internacionales Agentes del Cambio	Programa de Becas para estudios de educación universitaria cuyos objetivos son: Contribuir al desarrollo integral de los jóvenes de República Dominicana; Promover el libre acceso a la educación superior del país; Prevenir la deserción de los programas de formación superior; Sensibilizar al beneficiario acerca de sus derechos y deberes; Incentivar a los beneficiarios del programa a aceptar el compromiso de construir un país mejor.
	Casa Pensión	Espacios de estadía para estudiantes del interior del país que están inscritos en las universidades de la ciudad de Santo Domingo, cuyo objetivo es el mejorar las condiciones legales y físicas de las Organizaciones Juveniles sin Fines de Lucro que están dentro del Programa "Casas Pensiones".
2. Participación y asociatividad (Participación Política; Participación social)	Programa Voluntariado Juvenil	Programa busca promover la participación social y en particular el voluntariado como forma de construcción de ciudadanía y generación de mayor integración social, cuyo objetivo es Integrar un equipo de personas jóvenes voluntarios que participen en el marco de la ejecución de las actividades y programas del Ministerio de la Juventud.
3. Salud, autocuidado y bienestar (Autocuidado; Bienestar y recreación)	Hablemos de Todo RD	Busca crear espacios de sensibilización, educación y acompañamiento a jóvenes para que puedan, de manera abierta y sin tabúes, expresarse e informarse sobre diversos temas de interés, los cuales componen las causas de los problemas por los cuales atraviesa la juventud en la actualidad, tales como bullying, consumos problemáticos, género y sexualidad, infecciones de transmisión sexual, VIH/SIDA, violencia de género, trastornos de la conducta alimentaria, prevención de embarazo en adolescentes, participación política, entre otros.
	Programa de Prevención del Embarazo en la Adolescencia	Programa que aborda programa mensajes sobre las consecuencias del embarazo precoz, se promueven los valores y la importancia de planear proyectos de vida desde la adolescencia, informaciones sobre las infecciones de transmisión sexual y VIH, los métodos de planificación familiar, la salud, los derechos sexuales y derechos reproductivos y autoestima.
4 Otros (Cultura)	Premio Nacional de la Juventud	Es el máximo reconocimiento que otorga el Estado Dominicano a través del Ministerio de la Juventud a los/as jóvenes dominicanos/as que luchan por alcanzar sus metas, basándose en el esfuerzo, dedicación, cooperación y entrega a las mejores causas del país, sin importar sexo, nivel académico o económico, opción ideológica, política o religiosa.



INSTITUCIÓN		
PAIS	Guatemala	
INSTITUCIÓN	CONJUVE	
SITIO WEB	http://conjuve.gob.gt/	
POBLACIÓN OBJETIVO	Jóvenes entre los 13 a los 29 años.	
CARACTERIZACIÓN		
OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN	CONJUVE es un gabinete específico para juventud compuesto por el presidente, vice-presidente y los diferentes Ministerios que tienen como fin orientar las actividades, recursos y esfuerzos de las dependencias públicas (centrales y municipales), privadas, y organizaciones juveniles, que destinan esfuerzos en pro de las juventudes. Es un espacio político por medio del cual el Organismo Ejecutivo busca impulsar y articular esfuerzos de las instituciones del Estado, de la Cooperación Internacional y de la Sociedad Civil, en favor de la juventud.	
PRINCIPALES COMPONENTES	Educación, Trabajo y Productividad, Salud, Recreación, cultura y deporte, Prevención de Violencia, Equidad de género.	
	PRINCIPALES PROGRAMAS	BREVE DESCRIPCIÓN
1. Desarrollo Laboral y Educativo (Formación educacional; Inserción Laboral)	Bibliotecas Virtuales	Espacio que promueve los recursos tecnológicos para un fácil acceso a la comunidad académica, estudiantil y juvenil. Las principales funciones son proveer de equipos de computación en un espacio físico óptimo en el cual se cuente con internet y sea gratuito para la juventud del área. Se busca promover los recursos tecnológicos, para un fácil acceso a la comunidad estudiantil y permitir un mejor desempeño y desarrollo.
	Plataforma digital #Yopuedoemprender	Es una plataforma destinada a potenciar el emprendimiento a través de la interacción virtual entre jóvenes. Iniciativa desarrollada entre el OIJ, el Consejo Nacional de Juventud de Guatemala (CONJUVE) y Microsoft.
	Rutas "U"	Favorecer al desarrollo de los jóvenes estudiantes universitarios brindando transporte seguro y digno en horario de mayor vulnerabilidad (Nocturno).
2. Participación y asociatividad (Participación Política; Participación social)	Comisiones Departamentales y Municipales de Juventud	Espacios de participación juvenil, conformados por las y los jóvenes de los departamentos y municipios. Son responsables de generar procesos de diálogo, colaborando con la formulación y seguimiento a los planes, programas y proyectos departamentales y municipales de juventud. Promoverán la coordinación con el nivel central, para brindar en conjunto espacios de consulta y expresión de las iniciativas de juventud.
	Consejo Asesor de Juventud	Espacio de participación juvenil, integrado por representantes de las organizaciones juveniles nacionales, con gran incidencia en la juventud y expertiz en política. Promoverá espacios de diálogo con el Gabinete Específico de Juventud y fomentarán la auditoria social en la implementación de la Política y su Acción.
3. Salud, autocuidado y bienestar (Autocuidado; Bienestar y recreación)	Plan Nacional de Prevención del Embarazo (PLANEA)	Tiene como objetivo generar un impacto en la población sobre la situación actual de embarazos en adolescentes y jóvenes en el país y sobre las consecuencias en los ámbitos salud, social, cultural de las personas afectadas con esta problemática e incentivar la participación juvenil.
	Multiculturalidad y Equidad de Género	Como objetivo general, el departamento busca promover la vigencia plena de los derechos de las y los jóvenes para mejorar sus condiciones y calidad de vida, privilegiando su desarrollo integral y el ejercicio pleno de la ciudadanía como sujetos de derechos y actores estratégicos del desarrollo. Con quienes también se fomentan que en las municipalidades esté presente el enfoque de equidad de género, promoviendo la cultura de denuncia, mediante programas de sensibilización y entrega de material didáctico.
	Salud y Prevención de la Violencia	Se realizan capacitaciones a jóvenes, los cuales se dividen los siguientes dos temas: el primero de ellos es acerca de las enfermedades epidemiológicas (zika, dengue, chichungunya), para su prevención; y, el segundo tema es acerca de las Infecciones de Transmisión Sexual y el Virus de Inmunodeficiencia Humana (VIH).
4 Otros (Cultura)	GuateJoven	Permite a los jóvenes del país acceder a beneficios y descuentos, en áreas como educación, salud, cultura y entretenimiento; con el objetivo de incentivar el desarrollo integral de este importante sector social.

INSTITUCIÓN		
PAIS	México	
INSTITUCIÓN	Instituto Mexicano de la Juventud (IMJUVE)	
SITIO WEB	https://www.gob.mx/imjuve	
POBLACIÓN OBJETIVO	Jóvenes entre 12 y 29 años de edad	
CARACTERIZACIÓN		
OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN	Su objetivo es hacer políticas públicas a favor de los jóvenes mexicanos para otorgarles las herramientas necesarias en educación, salud, empleo y participación social.	
PRINCIPALES COMPONENTES	Educación, Salud, Empleo y Participación Social	
	PRINCIPALES PROGRAMAS	BREVE DESCRIPCIÓN
1. Desarrollo Laboral y Educativo (Formación educacional; Inserción Laboral)	Programa Nacional Escuela Segura (PES)	Su objetivo es consolidar las escuelas públicas de educación básica como espacios seguros, libres de violencia, delincuencia y consumo de sustancias adictivas, propicios para la formación integral de los alumnos y para mejorar el logro académico mediante la gestión de ambientes escolares seguros.
	Programa becas de Apoyo a la Educación Básica de madres jóvenes y jóvenes embarazadas (PROMAJOVEN)	Su objetivo es contribuir a reducción del rezago educativo mediante el otorgamiento de becas a niñas y jóvenes en situación de vulnerabilidad agravada por el embarazo y la maternidad temprana.
	Programa de Albergues Escolares para Indígenas (PAEI)	Su objetivo es que las niñas, los niños y los jóvenes indígenas inscritos en escuelas dependientes de la SEP no abandonen la escuela. Lo anterior mediante modelos diferenciados de atención que dan prioridad a quienes no tienen opciones educativas en su comunidad.
2. Participación y asociatividad (Participación Política; Participación social)	Programa Conectando Ciudadanía	Es una iniciativa del IFE (Instituto Federal Electoral) cuyo objetivo es contribuir a la formación de ciudadanos y ciudadanas jóvenes que reconozcan su capacidad de producir cambios en la realidad social, mejoren sus conocimientos y habilidades para participar democráticamente en los asuntos públicos y colaboren en la formación ciudadana de jóvenes y adultos en situación de exclusión social.
	Programa Dialoguemos Jóvenes y Segegob (Secretaría de Gobernación)	Su objetivo es abrir espacios de diálogo activo y estructurado entre la ciudadanía y las instituciones –particularmente entre los jóvenes y la SEGOB–, que permitan llevar a cabo acciones conjuntas por el bien público. Cada mes se reflexiona sobre un tema. Los jóvenes votan por los mejores comentarios y la SEGOB se compromete a contestarlos.
	Centros de Integración Juvenil (CIJ). Programa Planificatel/planificanet	Operado por la secretaría de salud, el programa está destinado a niños, niñas y jóvenes en situación de riesgo con el objetivo de prevenir y tratar el consumo de drogas. También brindan servicios de investigación y enseñanzas a profesionales.
3. Salud, autocuidado y bienestar (Autocuidado; Bienestar y recreación)	Programa becas de Apoyo a la Educación Básica de madres jóvenes y jóvenes embarazadas (PROMAJOVEN)	Su objetivo es contribuir a reducción del rezago educativo mediante el otorgamiento de becas a niñas y jóvenes en situación de vulnerabilidad agravada por el embarazo y la maternidad temprana. Surgen como una herramienta de primer contacto o canalización en el área de atención de la salud sexual y reproductiva, con la particularidad de que están enfocadas principalmente a jóvenes y adolescentes.
	Programa de Apoyo Alimentario (PAL)	Comedores comunitarios con opciones balanceadas de nutrición subsidiados en zonas de alta marginación. Programa no está dirigido de manera específica a población joven.
	Programa de Salud Sexual y Reproductiva para Adolescentes	Programa parte con el reconocimiento de la diversidad cultural y sexual, las relaciones de género, la superación de las inequidades sociales y la promoción, el respeto y los ejercicios de los derechos humanos, en particular los derechos sexuales y reproductivos.
	Programa de Cultura Física	Impulsar la práctica regular y sistemática de actividades físicas, deportivas y recreativas entre la población con la finalidad de generar hábitos saludables.
4 Otros (Cultura)	Campaña “Conciencia 0 a 100”	Su objetivo es Concientizar a los jóvenes respecto a los accidentes vehiculares.

ANEXO E: Mapa de Análisis de Capacidades – Instituto Nacional de la Juventud



- Trabajo directo de INJUV
- Escasa participación de INJUV
- Oportunidades de coordinación Intergubernamental
- Oportunidades de crecimiento INJUV

Anexo F: Capacidades, Iniciativas y Organismos públicos relacionados en la agenda juvenil

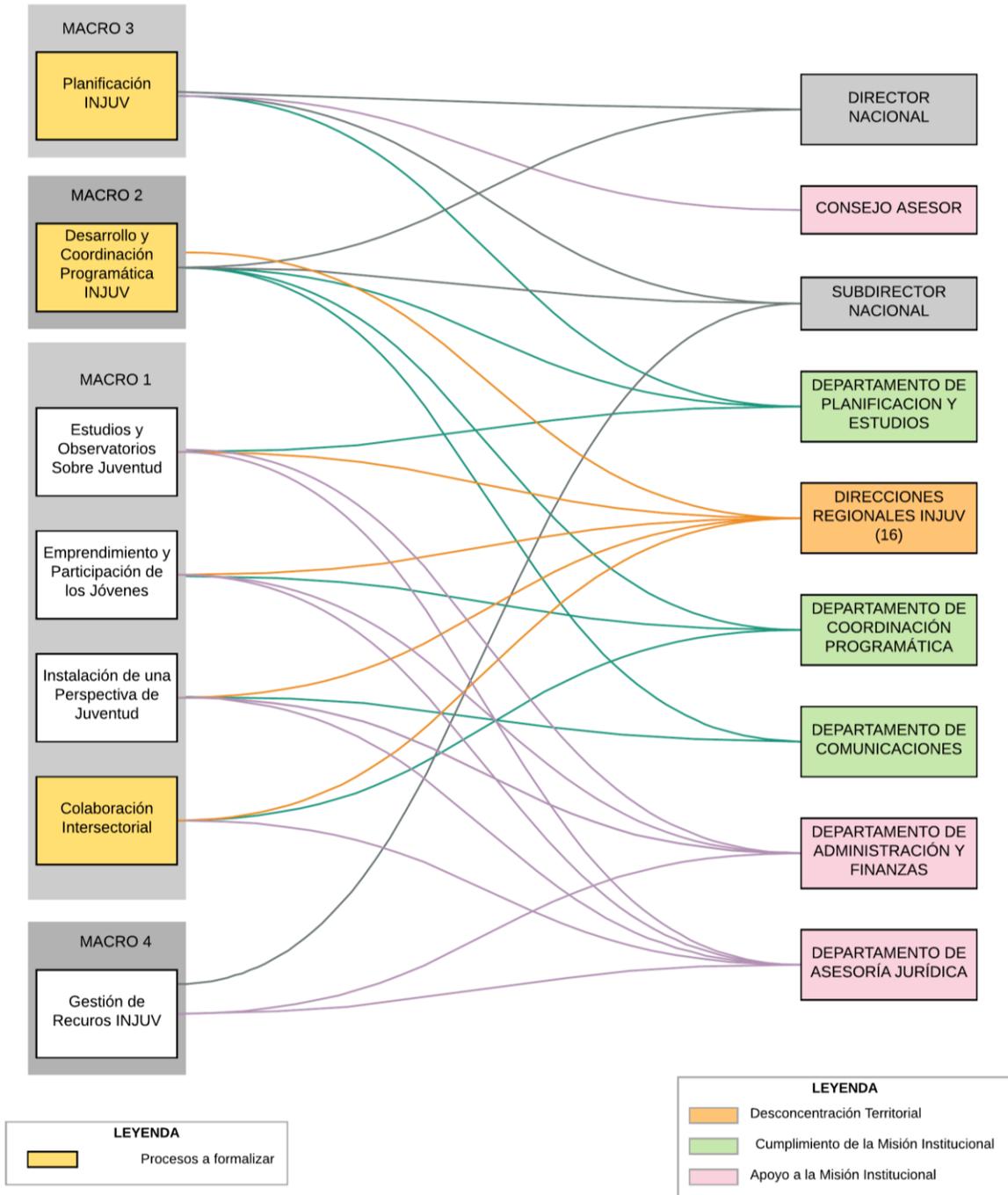
Concepto	Lineamiento	Iniciativa	Cadena de Valor	Unidad responsable	Enfoque	Organismos públicos relacionados
Referente técnico a nivel país	Capacitación a organismos estatales	Curso de capacitación a funcionarios públicos	Instalación de una Perspectiva de Juventud	DCI	Institucional	Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE)
Referente técnico a nivel país	Servicio de Información sobre juventud	Servicio de Información sobre juventud	Instalación de una Perspectiva de Juventud	DCI	Institucional	
Concepto de Autonomía	Acceso a Vivienda	Subsidios de arriendo y compra	Colaboración Intersectorial	DCP (*)	Beneficios	SERVIUS
Concepto de Autonomía	Inclusión Laboral	Fomento al empleo Juvenil	Colaboración Intersectorial	DCP (*)	Fomento y Emprendimiento	Corporación de Fomento para la Producción (CORFO), Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS), Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), Dirección del Trabajo (DT), Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), Instituto de Previsión Social (IPS),
Concepto de Autonomía	Inclusión Laboral	Fomento al emprendimiento Juvenil	Colaboración Intersectorial	DCP (*)	Fomento y Emprendimiento	Corporación de Fomento para la Producción (CORFO), Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS), Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), Dirección del Trabajo (DT), Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), Instituto de Previsión Social (IPS),
Concepto de Identidad - Articulación con Agencias Socializadoras	Educación	Nivelación escolar	Colaboración Intersectorial	DCP (*)	Fomento y Emprendimiento	Ministerio de Educación, Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE)
Concepto de Identidad - Articulación con Agencias Socializadoras	Educación	deserción escolar	Colaboración Intersectorial	DCP (*)	Responsabilidad juvenil	Ministerio de Educación, Dirección General de Movilización Nacional (DGMN), Gendarmería de Chile, Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género (SernamEG), Servicio Nacional de Menores (SENAME)
Concepto de Identidad - Articulación	Deporte y Actividad Física	Deporte y Actividad Física	Colaboración Intersectorial	DCP (*)	Entretención y Esparcimiento	Instituto Nacional del Deporte (CHILEDEPORTES), Servicio Nacional del Patrimonio Cultural, Parque

Concepto	Lineamiento	Iniciativa	Cadena de Valor	Unidad responsable	Enfoque	Organismos públicos relacionados
con Agencias Socializadoras						Metropolitano de Santiago, Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR)
Concepto de Identidad - Articulación con Agencias Socializadoras	Rehabilitación y reinserción	Prevención en salud y drogas	Colaboración Intersectorial	DCP (*)	Promoción al autocuidado	Carabineros de Chile, Comisión Nacional de Seguridad de Tránsito, Fondo Nacional de Salud (FONASA), Policía de Investigaciones, Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol, Servicios de Salud
Concepto de Identidad - Articulación con Agencias Socializadoras	Promoción y Atención en salud	Salud física y mental	Colaboración Intersectorial	DCP (*)	Promoción al autocuidado	Carabineros de Chile, Comisión Nacional de Seguridad de Tránsito, Fondo Nacional de Salud (FONASA), Policía de Investigaciones, Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol, Servicios de Salud
Concepto de Identidad - Articulación con Agencias Socializadoras	Promoción y Atención en salud	Salud sexual	Colaboración Intersectorial	DCP (*)	Promoción al autocuidado	Carabineros de Chile, Comisión Nacional de Seguridad de Tránsito, Fondo Nacional de Salud (FONASA), Policía de Investigaciones, Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol, Servicios de Salud
Concepto de Identidad - Articulación con Agencias Socializadoras	Promoción y Atención en salud	Protección de derechos	Colaboración Intersectorial	DCP (*)	Responsabilidad juvenil	Corporaciones de Asistencia Judicial, Defensoría de la Niñez, Gendarmería de Chile, Servicio de Registro Civil e Identificación (SRCEI), Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género (SernamEG), Servicio Nacional de Menores (SENAME), Defensoría Penal Pública
Concepto de Identidad - Participación Gubernamental	Cocreación de políticas Juveniles	Incorporación de Enfoque regional	Colaboración Intersectorial	DCP (*)	Institucional	
Concepto de Identidad - Participación Gubernamental	Ventanilla Única Juvenil	Segmentación de Usuarios	Colaboración Intersectorial	DCP (*)	Institucional	
Concepto de Autonomía	Acceso a Vivienda	jóvenes en riesgo o vulnerabilidad Habitacional	Colaboración Intersectorial	DCP (*)	Responsabilidad juvenil	Ministerio de desarrollo Social y Familia, Gendarmería de Chile, Servicio Nacional de Menores (SENAME), Defensoría Penal Pública

Concepto	Lineamiento	Iniciativa	Cadena de Valor	Unidad responsable	Enfoque	Organismos públicos relacionados
Concepto de Identidad - Articulación con Agencias Socializadoras	Educación	Orientación Vocacional/Ocupacional	Emprendimiento y Participación de Jóvenes	DCP	Fomento y Emprendimiento	Corporación de Fomento para la Producción (CORFO), Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS), Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE)
Concepto de Identidad - Articulación con Agencias Socializadoras	Rehabilitación y reinserción	Apoyo y contención juvenil	Emprendimiento y Participación de Jóvenes	DCP	Promoción al autocuidado	Servicios de Salud, Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol, Fondo Nacional de Salud (FONASA)
Concepto de Identidad - Participación Gubernamental	Consejería y orientación estatal	Protección de derechos	Emprendimiento y Participación de Jóvenes	DCP	Responsabilidad juvenil	Corporaciones de Asistencia Judicial, Defensoría de la Niñez, Gendarmería de Chile, Servicio de Registro Civil e Identificación (SRCEI), Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género (SernamEG), Servicio Nacional de Menores (SENAME), Defensoría Penal Pública
Concepto de Identidad - Participación política y Ciudadana	Participación Ciudadana	Fomento al voluntariado	Emprendimiento y Participación de Jóvenes	DCP	Voluntariado	Oficina Nacional de Emergencia (ONEMI), Servicio Nacional de la Discapacidad (SENADIS), Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA)
Concepto de Identidad - Participación política y Ciudadana	Participación Ciudadana	vínculos con sociedad Civil	Emprendimiento y Participación de Jóvenes	DCP	Voluntariado	Oficina Nacional de Emergencia (ONEMI), Servicio Nacional de la Discapacidad (SENADIS), Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA)
Concepto de Identidad - Participación Política y Ciudadana	Participación Ciudadana	Colaboración en prácticas solidarias	Emprendimiento y Participación de Jóvenes	DCP	Voluntariado	Oficina Nacional de Emergencia (ONEMI), Servicio Nacional de la Discapacidad (SENADIS), Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA)
Concepto de Identidad - Participación Política y Ciudadana	Participación Política	Partidos políticos Juveniles	Emprendimiento y Participación de Jóvenes	DCP	Asociatividad y Cultura	Ministerio secretaria Gral. De la Presidencia, Corporación Nacional de Desarrollo Indígena (CONADI), Ministerio Secretaria Gral. De Gobierno
Concepto de Identidad - Participación política y Ciudadana	Participación Ciudadana	Participación religiosa juvenil	Emprendimiento y Participación de Jóvenes	DCP	Asociatividad y Cultura	Ministerio secretaria Gral. De la Presidencia, Corporación Nacional de Desarrollo Indígena (CONADI), Ministerio Secretaria Gral. De Gobierno
Concepto de Identidad - Articulación con Agencias Socializadoras	Educación	Acceso a educación superior	Instalación de una Perspectiva de Juventud	DCP	Beneficios	Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo, Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB), Ministerio de Educación

Concepto	Lineamiento	Iniciativa	Cadena de Valor	Unidad responsable	Enfoque	Organismos públicos relacionados
Comprensión de la realidad Juvenil	Inteligencia de negocios y Analítica Estatal	Creación de sistemas IA de seguimiento Juvenil	Estudios y Sondeos de la realidad juvenil	DPE	Institucional	
Comprensión de la realidad Juvenil	Inteligencia de negocios y Analítica Estatal	Acceso a Bases de Datos Estatales	Estudios y Sondeos de la realidad juvenil	DPE	Institucional	
Comprensión de la realidad Juvenil	Encuestas a nivel Nacional	Encuestas a nivel Nacional	Estudios y Sondeos de la realidad juvenil	DPE	Institucional	
Comprensión de la realidad Juvenil	Sondeos de la realidad Juvenil	Análisis de la Diversidad Juvenil	Estudios y Sondeos de la realidad juvenil	DPE	Institucional	
Comprensión de la realidad Juvenil	Estudios Focalizados	Comprensión de Población heterogénea	Estudios y Sondeos de la realidad juvenil	DPE	Institucional	
Referente técnico a nivel país	Cultivo al conocimiento juvenil	Fomento al conocimiento	Instalación de una Perspectiva de Juventud	DPE	Institucional	
Articulación Internacional	Tratados internacionales	Agenda Juvenil Internacional	Instalación de una Perspectiva de Juventud	URI	Promoción Internacional	Agencia de Cooperación Internacional (AGCI)
Articulación Internacional	Organizaciones latinoamericanas	Colaboración con organismos afines en LATAM	Instalación de una Perspectiva de Juventud	URI	Promoción Internacional	Agencia de Cooperación Internacional (AGCI)
Articulación Internacional	Organizaciones latinoamericanas	Convenios con Organismos multilaterales	Instalación de una Perspectiva de Juventud	URI	Promoción Internacional	Agencia de Cooperación Internacional (AGCI)

ANEXO G: Estructura orgánica INJUV y arquitectura de Macroprocesos



ANEXO H: Análisis Presupuestario INJUV (2019)

Para el año 2019, INJUV representó el 2%, del presupuesto asociado al Ministerio de Desarrollo Social y Familia, equivalentes a 8.500 millones de pesos, siendo el órgano público, que menos recibe ingresos para dicha cartera, situación justificada teniéndose en consideración que los otros entes públicos tienen en sus programas presupuestarios, una serie de iniciativas que tienen una mayor población beneficiada.

Tabla 3 – Presupuesto Ejecutado 2019 – Ministerio de Desarrollo Social.

Fuente: Elaboración propia

SERVICIO	PRESUPUESTO EJECUTADO 2019	%
INSTITUTO NACIONAL DE LA JUVENTUD	8.550.746.541	2%
SERVICIO NACIONAL DE LA DISCAPACIDAD	23.366.978.730	5%
SERVICIO NACIONAL DEL ADULTO MAYOR	35.683.979.817	7%
SUBSECRETARIA DE EVALUACIÓN SOCIAL	43.587.422.380	9%
FONDO DE SOLIDARIDAD E INVERSION SOCIAL	88.923.903.740	19%
CORPORACIÓN NACIONAL DE DESARROLLO INDÍGENA	106.649.764.733	23%
SUBSECRETARIA DE SERVICIOS SOCIALES	166.206.717.347	35%
Total general	472.969.513.288	100%

En lo que respecta a la ejecución del gasto institucional para el año 2019, como de los fondos globales percibidos, hay que señalar que, solo el 42% del gasto se dirige en específico a materias de juventud (Transferencias corrientes) mientras que Gastos del Personal, es el subtítulo más alto al interior de INJUV.

Tabla 4 – Presupuesto Ejecutado 2019 – Instituto Nacional de la Juventud.

Fuente: Elaboración propia

SUBTITULO	PRESUPUESTO EJECUTADO 2019	%
GASTOS EN PERSONAL	\$ 3.985.573.902	46,61%
BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	\$ 880.079.034	10,29%
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	\$ 3.603.159.149	42,14%
OTROS GASTOS CORRIENTES	\$ 16.675.659	0,20%
ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	\$ 65.258.797	0,76%
TOTAL GENERAL	\$ 8.550.746.541	100%

En cuanto a sueldos, dada la dotación del servicio (que asciende a 160 personas aproximadamente para todo el país), no existen mecanismos para ajustar los emolumentos, ya que las remuneraciones se encuentran fijadas por ley.

En lo que corresponde a Transferencias Corrientes, para el año 2019, se ejecutaron aproximadamente 52 actividades relativas a cinco ejes programáticos⁷. Así, para la

⁷ Estos ejes programáticos fueron reformulados, consolidándose en solo tres para el año 2020: Desarrollo Laboral – Vocacional, Desarrollo Físico – Laboral, y Desarrollo cívico Social.

ejecución de estas iniciativas, se destaca el convenio directo que se mantiene con el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), con el cual se pueden contratar personal adicional, adquirir algunos bienes o contratar servicios complementarios.

Tabla 5.1 – Presupuesto Ejecutado 2019 por Programas – INJUV.

Fuente: Plataforma de control Depto. de Coordinación Programática – INJUV

PROGRAMAS EJECUTADOS	PRESUPUESTO EJECUTADO 2019
PROGRAMA ACTIVO PAIS PÚBLICO	\$355.741.292
PROGRAMA ACTIVO PAIS SOCIAL	\$726.838.121
PROGRAMA ACTIVO PAIS TERRITORIAL	\$1.012.956.558
PROGRAMA DE EMPODERAMIENTO E INCLUSIÓN DE JÓVENES	\$176.282.322
PROMOCIÓN DE LA ASOCIATIVIDAD Y LA CIUDADANÍA JUVENIL	\$907.681.192
TOTAL GENERAL	\$3.179.499.485

Tabla 5.1 – Presupuesto Ejecutado 2019– Clasificado por Tipo de Gasto – INJUV.

Fuente: Plataforma de control Depto. de Coordinación Programática – INJUV

CLASIFICACIÓN DEL GASTO	PRESUPUESTO EJECUTADO 2019	%
ACCIÓN DIRECTA (ACTIVIDADES AFINES A LA EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS)	\$1.828.908.155	57,52%
ADMINISTRACIÓN (INSUMOS, ADQUISICIONES, MANTENIMIENTO)	\$233.322.438	7,34%
PERSONAL (REMUNERACIONES, SEGUROS, BONOS DE DESEMPEÑO)	\$1.117.268.892	35,14%
TOTAL GENERAL	\$3.179.499.485	100%

Para el año 2019, y según los análisis realizados por INJUV, solo dos tercios del presupuesto asociado a Transferencias Corrientes se va directamente a las iniciativas programáticas (Fondos concursables, actividades e iniciativas), equivalentes a 2200 millones aproximadamente. Tal como se evidencia en la Tabla 5.2, existe un 42% de gastos no relacionados a intervención directa, como son la contratación adicional de personal, adquisición de bienes o activos que, por restricciones presupuestarias de INJUV, deben ser ejecutadas vía PNUD.

Con esta información, se destaca, en primer lugar, que el porcentaje asociado a gastos del personal es, comparativamente más alto que SENADIS (22%), FOSIS (19%), SENAMA (13%) o CONADI (8%), y si se considera que al interior del convenio PNUD, el 34% se va en la contratación de personal, el gasto total de personal sube a prácticamente el 60% del presupuesto institucional (Ministerio de Desarrollo Social y Familia, 2019).

Por otra parte, en relación con la población efectivamente abordada, INJUV calcula que la cobertura obtenida para el año 2019, fue de aproximadamente 580mil jóvenes, aproximadamente al 14% de la población de referencia. Con estos antecedentes, es posible concluir que de los \$14.743 pesos por cada joven intervenido, solo \$3.153 están

relacionados con dicha intervención, equivalentes a un 21% del presupuesto general de INJUV.

En suma, se detectan una serie de posibles ineficiencias, a consecuencia de las limitaciones legales como también del presupuesto asignado. Si además, estas variables, no son controladas, se agrava la situación con el despliegue territorial y la necesidad de cumplir funciones propias de la administración central del Estado. Por lo anterior, se requiere contar con herramientas que ayuden en la eficiencia y efectividad en los productos otorgados: Generar seguimientos a las políticas implementadas, Planificar las intervenciones a ejecutar, Tener retroalimentación de los servicios forjados y verificar si la focalización de los programas, generaron un impacto en la población seleccionada.