



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

**DISEÑO DE PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN
FUNDACIÓN COLUNGA**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

CAMILA BELÉN VILLARROEL GONZÁLEZ

PROFESOR GUÍA:
RENÉ ESQUIVEL CABRERA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
JUAN LUIS CUMSILLE LATRACH
MACARENA ZÁRATE DÍAZ

SANTIAGO DE CHILE
2021

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TÍTULO DE: INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL
POR: CAMILA VILLARROEL GONZÁLEZ
FECHA: 06/09/2021
PROFESOR: GUÍA: RENÉ ESQUIVEL CABRERA**

DISEÑO DE PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN FUNDACIÓN COLUNGA

Fundación Colunga es una organización sin fines de lucro que pertenece al segmento de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). Fue fundada por la familia Cueto Plaza en 2012 y su misión es *“Contribuir a la superación de la pobreza de niños, niñas y adolescentes, promoviendo la innovación social, la incidencia en políticas públicas y el fortalecimiento del ecosistema de la sociedad civil”*.

Durante abril y mayo del 2019, Colunga comenzó a fortalecer su gestión interna realizando un plan estratégico con proyección hasta el 2023. A raíz de este plan, se creó en septiembre 2019 la Dirección de Gestión y en febrero 2020, el área de Mejora Continua. Durante julio 2020 el área comenzó con el proceso de planificación anual 2021, el cual no resultó como se esperaba, evidenciando que existía un problema de que no hay claridad de cómo la estrategia definida baja al quehacer de la organización. Para ello, se establece que el objetivo general del trabajo de memoria consiste en diseñar un plan de implementación del plan estratégico de fundación Colunga para alinear a las áreas en torno a su propósito y aumentar la efectividad del quehacer de la organización.

Para dar al trabajo un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permiten abordar el problema, se determinó como marco conceptual bibliografía de sistema de gestión para integrar la planificación estratégica con la ejecución operacional, matriz de marco lógico y gestión del cambio. Luego, se establece una metodología que considera desde un diagnóstico de la situación actual hasta talleres de trabajo y elaboración de un plan de implementación de la planificación estratégica.

Finalmente, como principales resultados, se obtiene un plan que contiene un proceso general de implementación, un roadmap de planificación anual y un roadmap de seguimiento y ajuste al plan. Adicionalmente, se entregan recomendaciones en torno a la implementación del plan, el actual plan estratégico de la fundación y su cuadro de mando integral.

DEDICATORIA

*Dedico este trabajo
a mis papás y mi hermano,
quienes siempre confiaron en mí
y me apoyaron incondicionalmente,
También a mis mascotas,
que con su infinito amor
me han acompañado
en este proceso sin saberlo.*

AGRADECIMIENTOS

Al escribir estas líneas estoy cerrando un ciclo de infinitas emociones, aprendizajes y que me dejó hermosos y felices recuerdos.

Agradezco a mi familia, a mi mamá, por guiarme, por siempre creer en mí, por tu apoyo incondicional y por siempre tener el mejor consejo. A mi papá, por tu confianza y por creer en mí, por empoderarme a que yo podía entrar a Ingeniería y que podía con cualquier cosa que me propusiera. Agradezco a mi hermano, por ayudarme siempre cuando lo pedía y por apoyarme en todo momento. A mis tatas, quienes me criaron gran parte de mi infancia, les agradezco todo el amor y cariño y gran parte de lo que soy y seré, es gracias a ustedes.

Agradezco a mis amigas del colegio, Dailyn, Jana, Nacha y Kiara, por esa amistad de más de 13 años y que sabemos que durará mucho más. Gracias por ser las mejores amigas, porque a pesar de que tomamos diferentes caminos, seguimos unidas.

Agradezco a mis primeros amigos de la Universidad, Javier y Agustín, que estuvieron siempre presentes a lo largo de estos años y los llenaron de alegría, carretes, mucha comida, y por sobre todo apañe.

Agradezco a mi linda familia tutora 2019, 2020 y 2021, de quienes aprendí mucho e hicieron más feliz y ameno mi paso por la Universidad. Agradezco especialmente a Nico, por todo el apañe desde la práctica, por los pastelitos y por tanta risa siempre. A Cami, por ser mi fiel compañera de cierre de esta memoria y por todos los carretes y chismes. A Jose, por siempre escucharme cuando lo necesitaba y por entregarme los mejores consejos. A Joche, por ser un gran apañe en el cierre de esta etapa. Agradezco a las tremendas mujeres que ha pasado por Docencia, Maca, Karen, Moni, Gaby, Nico y Paula, por siempre alentarme y por todo su apoyo.

Agradezco a la fundación, por recibirme con los brazos abiertos, por todos los aprendizajes y por mostrarme lo lindo que es trabajar con sentido, con propósito y por las niñas y los niños. Agradezco especialmente a Maca, por ser mi mentora y por confiar en mí, quien me ha guiado en gran parte de mi camino por la Universidad, desde mi práctica II, luego como tutora y ahora como memorista.

Agradezco a mis profesores de titulación, René, Juan Luis y Omar, por guiarme en esta etapa final y por siempre entregarme buenos consejos.

Y por último, a todas y todos los que han formado parte de esta etapa, gracias.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
2. ANTECEDENTES GENERALES	2
2.1. Caracterización de la Organización	2
2.1.1. Misión, visión y valores	3
2.1.2. Estructura organizacional	3
2.1.3. Servicios ofrecidos	4
2.1.4. Dimensionamiento de la actividad realizada por la Organización	5
2.1.5. Diferenciación y posicionamiento respecto a otras OSC	6
2.2. Mercado institucional	6
2.2.1. Actores y sus relaciones con la Organización	6
2.2.2. Regulaciones relevantes	7
2.2.3. Tendencias del tercer sector y sus efectos	7
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y SU JUSTIFICACIÓN	9
3.1. Área de trabajo involucrada en la Organización	9
3.2. Identificación del problema	10
3.3. Identificación de hipótesis y posibles alternativas de solución	15
4. OBJETIVOS	17
4.1. Objetivo General	17
4.2. Objetivos Específicos	17
5. ALCANCES	17
6. MARCO CONCEPTUAL	18
6.1. Sistema de Gestión para integrar la planificación de la estrategia y la ejecución operacional	18
6.2. Marco Lógico	21
6.2.1. Metodología de Marco Lógico	21
6.2.2. Matriz de Marco Lógico	22

6.2.3.	Lógica Horizontal y Vertical del Marco Lógico.....	24
6.2.4.	Aplicación de Matriz de Marco Lógico	25
6.3.	Gestión del Cambio.....	28
6.3.1.	Modelo de los 8 pasos de J. Kotter	28
7.	METODOLOGÍA.....	30
8.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	35
8.1.	Planificación Estratégica 2020-2023	35
8.2.	Descripción del proceso de planificación 2021	37
8.3.	Entrevistas a miembros de la fundación.....	41
9.	DISEÑO DE PLAN	49
9.1.	Objetivos del plan.....	49
9.2.	Proceso general de implementación	50
9.3.	Primera versión de roadmap	53
9.4.	Presentación roadmap a Dirección Ejecutiva y Gestión	56
10.	TALLER DE TRABAJO.....	58
10.1.	Metodología del taller.....	58
10.2.	Resultados del taller	59
10.3.	¿Qué se puede incorporar al plan?	63
11.	DEFINICIÓN DEL PLAN	65
11.1.	Versión final roadmaps	65
11.2.	Medición de éxito del plan.....	70
12.	RECOMENDACIONES FINALES.....	73
12.1.	Recomendaciones para implementación del plan	73
12.2.	Recomendaciones para planificación estratégica	76
12.3.	Recomendaciones para Cuadro de Mando Integral	76
13.	CONCLUSIONES	77
14.	BIBLIOGRAFÍA	78

15. ANEXOS.....	80
-----------------	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de Marco Lógico	22
Tabla 2: Definición de conceptos a utilizar en instrumento de Definición de Iniciativas .	25
Tabla 3: Definición de conceptos optativos para instrumento de Definición de Iniciativas	26
Tabla 4: Primera parte de instrumento de Definición de iniciativas.....	26
Tabla 5: Segunda parte de instrumento de Definición de iniciativas.....	27
Tabla 6: Tercera parte de instrumentos de Definición de Iniciativas.....	27
Tabla 7: Matriz de análisis de respuestas, conceptos emergentes.....	32
Tabla 8: Objetivos globales de cada área de fundación Colunga	36
Tabla 9: Matriz de análisis de respuestas con porcentajes de repetición, conceptos emergentes	42
Tabla 10: Matriz de descubrimientos en las entrevistas	43
Tabla 11: Principales puntos levantados de las preguntas realizadas en taller	62
Tabla 12: Roadmap de planificación anual (Julio – Agosto)	65
Tabla 13: Roadmap de planificación anual (Septiembre – Octubre).....	66
Tabla 14: Roadmap de planificación anual (Noviembre – Diciembre)	67
Tabla 15: Roadmap de planificación anual (Enero – Marzo)	68
Tabla 16: Roadmap de seguimiento y ajuste	69
Tabla 17: Aspectos a evaluar en encuesta de percepción de implementación del plan.	71
Tabla 18: Síntesis de leyes vinculadas a OSC.....	81
Tabla 19: Matriz de análisis de respuestas, conceptos emergentes.....	82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama 2020 fundación Colunga	4
Figura 2: Árbol del problema	10
Figura 3: Línea de tiempo de actividades e hitos 2021 distribuidos por mes del área Laboratorio de Innovación Social	12
Figura 4: Propósito fundación y objetivos globales del área Investigación y Políticas Públicas 2020	14
Figura 5: Plan operativo 2020 área Investigación y Políticas Públicas	15
Figura 6: Sistema de gestión de 6 etapas para integrar planificación estratégica con ejecución operacional	19
Figura 7: Lógica vertical de la Matriz de Marco Lógico	24
Figura 8: Modelo 8 pasos de John Kotter	29
Figura 9: Etapas de metodología del trabajo de título	30
Figura 10: Esquema de Planificación Estratégica, fundación Colunga	35
Figura 11: Proceso de planificación 2021, fundación Colunga	38
Figura 12: Calendario de plazos para planificación 2021, fundación Colunga	40
Figura 13: proceso de definición de indicadores 2021, fundación Colunga	41
Figura 14: Proceso general de plan de implementación de planificación estratégica	51
Figura 15: Primera versión de roadmap de planificación (previo a reunión con Dirección Ejecutiva y Gestión)	54
Figura 16: Roadmap de seguimiento y ajuste al plan	56
Figura 17: Resultados de la actividad, Grupo 1 (IPP y Comunicaciones)	60
Figura 18: Resultados de la actividad, Grupo 2 (PDS, LAB y Dirección Ejecutiva)	61
Figura 19: Resultados de la actividad, Grupo 3 (HUB, Gestión y Dirección de Gestión)	61
Figura 20: Directorio 2020 Colunga.....	80

1. INTRODUCCIÓN

En Chile, desde 2018, gracias a la modificación a la Ley 20.285¹ en su artículo 10, el cual exige acceso a la información de las Organizaciones de la Sociedad Civil (desde ahora en adelante, OSC) que reciban más de 1.500 UTM de fondos públicos, se ha generado una creciente demanda por transparencia y gestión en este tipo de organizaciones. Estas pueden ser entidades privadas, sin fines de lucro y autónomas, y cuentan con diversas fuentes de financiamiento, donde el 41% corresponden a fondos públicos [1].

Las OSC interactúan generalmente con sus miembros, donantes, beneficiarios, usuarios, trabajadores remunerados, voluntarios, proveedores y organismos colaboradores, a los cuales le debiesen entregar información y rendir cuentas al ser entidades sin fines de lucro. Además, éstas requieren del apoyo de estos actores para funcionar, el cual se puede traducir en recursos, trabajo, voluntariado, entre otros. Al mismo tiempo, las obligaciones de entrega de información se transforman en una carga administrativa que desvía el trabajo de las organizaciones de su foco principal de trabajo hacia sus beneficiarios y/o usuarios finales [1].

A raíz de este desafío de las OSC, nace el presente trabajo de título, el cual se desarrolla en fundación Colunga, organización sin fines de lucro, que busca fortalecer su gestión interna a través de un plan de implementación de la planificación estratégica existente en la institución.

¹ Ley 20.285, sobre Acceso a la Información Pública (2008).

2. ANTECEDENTES GENERALES

2.1. Caracterización de la Organización

Tal como es declarado en su FECU Social 2019 [2], Colunga es una fundación filantrópica de origen familiar, constituida en 2012 por la familia Cueto Plaza, definida legalmente como fundación de beneficencia. Pertenece al tercer sector, en particular al segmento de las Organizaciones de la Sociedad Civil, entidades que, según Sociedad en Acción² [3], cumplen con ciertos requisitos:

- Ser una organización, es decir, que tenga estructura interna, estabilidad en sus objetivos y documento de constitución, no necesariamente estatus jurídico.
- Sin fines de lucro y en caso de que tengan utilidades, se reinvierten en la misma organización.
- Ser autónomas, que controlen sus propias actividades.
- Ser voluntarias, donde la participación, membresía y contribución de tiempo y dinero a estas instituciones no debe ser obligatoria ni estar estipulada por ley.
- Ser privadas, o sea, no deben estar ligadas estructuralmente al Estado.

² Sociedad en Acción: Iniciativa del Centro de Políticas Públicas UC.

2.1.1. Misión, visión y valores

La misión o propósito que declara Colunga en su FECU Social 2019 [2] es:

“Contribuir a la superación de la pobreza de niños, niñas y adolescentes, promoviendo la innovación social, la incidencia en políticas públicas y el fortalecimiento del ecosistema de la sociedad civil”

Por otro lado, su visión es:

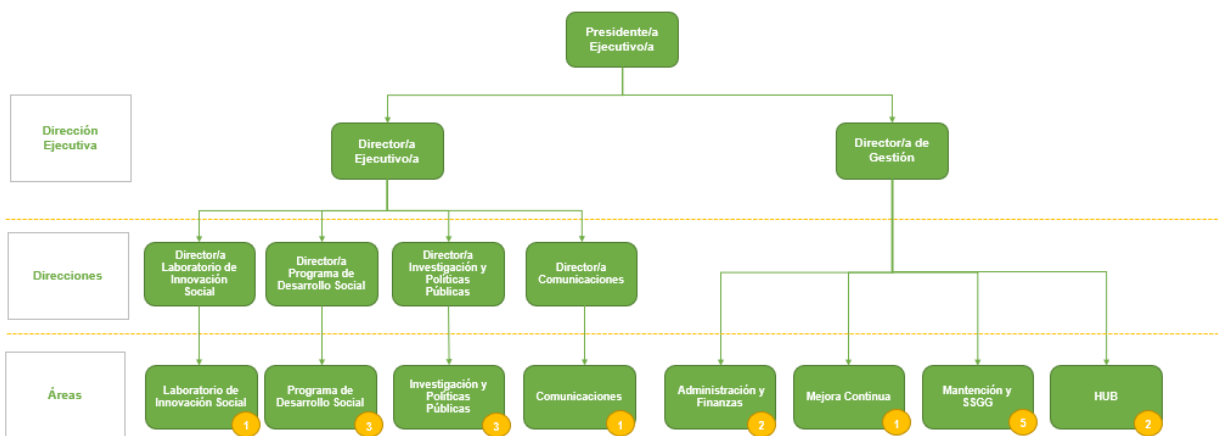
“Soñamos con sociedades más justas y colaborativas, para un mejor futuro de las nuevas generaciones”

En cuanto a los valores declarados se encuentran: Colaboración, compromiso, innovación transformadora, solidaridad y excelencia.

2.1.2. Estructura organizacional

Colunga, es administrada por un directorio mayoritariamente compuesto por miembros de la familia Cueto Plaza (ver Figura 20 en Anexos), cuya función es liderar la estrategia de la fundación y en particular, la presidenta y ocasionalmente el tesorero participan de un comité ejecutivo periódico junto a la dirección ejecutiva de la organización. Bajo el directorio y en particular bajo la presidencia ejecutiva, se encuentran la Dirección Ejecutiva y Dirección de Gestión, donde la primera está a cargo del funcionamiento de las áreas sociales que generan impacto directo a los beneficiarios finales de Colunga y la segunda se encarga de la gestión interna y administración de la fundación, tal como se aprecia en el siguiente organigrama:

Figura 1: Organigrama 2020 fundación Colunga



Fuente: Cuadro de mando integral 2021, fundación Colunga

Notar que actualmente la fundación cuenta con 24 trabajadores (sin considerar a los miembros del directorio) y como se puede apreciar en la Figura 1, existe una estructura organizacional jerárquica, donde, en el primer nivel se encuentra la Dirección Ejecutiva, compuesta por el cargo de Presidente/a Ejecutivo/a, Director/a Ejecutivo/a y Director/a de Gestión, luego, en el segundo nivel se encuentran los cargos de Director/a de las áreas sociales y por último, las áreas, tanto sociales como de gestión.

2.1.3. Servicios ofrecidos

Al ser una fundación filantrópica, Colunga recibe gran parte de sus fondos desde la familia Cueto Plaza, los cuales son destinados a distintos servicios que van en línea con el propósito de la fundación. En particular, se encuentran los siguientes servicios por área:

- **Programa de Desarrollo Social:** Fortalece proyectos de otras OSC que busquen cumplir con el propósito de Colunga, a través de financiamiento, asesoría técnica y acompañamiento.

- **Investigación y Políticas Públicas:** Genera información relevante en busca de soluciones para la pobreza infantil y promueve la articulación y colaboración del ecosistema de la sociedad civil para la generación de soluciones efectivas y la incidencia pública.
- **Laboratorio de Innovación Social:** Aporta al desarrollo de OSC que busquen liderar iniciativas sociales innovadoras por medio de un espacio colaborativo y actividades que fomenten el aprendizaje.
- **HUB:** En el edificio donde se encuentra Colunga, se encuentra el HUB, espacio físico destinado a apoyar el desarrollo y maduración de OSC que lideren iniciativas de superación de la pobreza generando la red Colunga, permitiendo el encuentro, debate y articulación de las distintas OSC de la red. A raíz de la pandemia COVID-19, la fundación se encuentra implementando membresías virtuales para las OSC.

2.1.4. Dimensionamiento de la actividad realizada por la Organización

Tal como aparece en su misión, los beneficiarios finales de Colunga son los niños, niñas y adolescentes de Chile y Latinoamérica que se encuentran en situación de pobreza y vulnerabilidad social. Para ello, Colunga trabaja directamente con OSC que desarrollan iniciativas en línea con su misión, creando la Red Colunga. En 2019, la fundación apoyó a 77 OSC, logrando impactar directamente con los proyectos apoyados a 9.251 personas.

Por otro lado, la gran mayoría de los aportes que recibe la fundación provienen de la familia Cueto Plaza (91% del total de aportes en 2019). En menor cantidad, también reciben aportes de otros privados y financiamiento estatal a través de proyectos.

Según la página web de la fundación [4], desde 2012, Colunga ha logrado impactar a más de 17.000 niños, niñas y jóvenes en el área de educación y 25.000 personas en situación de vulnerabilidad.

2.1.5. Diferenciación y posicionamiento respecto a otras OSC

Según la planificación estratégica para Colunga realizada por la consultora Virtus Partners en 2019, las fortalezas que actualmente tiene la organización la han llevado a ser una referente de las fundaciones donantes en Chile. En particular, se diferencia en:

1. Promover la innovación social en fundaciones en sus distintas etapas de crecimiento.
2. Articular a distintas organizaciones del ecosistema.
3. Fomentar la excelencia a través de un esquema riguroso de selección y seguimiento de proyectos.

Las cuales han sido sustentadas por los equipos de Colunga, fundaciones de la Red Colunga y organizaciones externas.

2.2. Mercado institucional

2.2.1. Actores y sus relaciones con la Organización

En Colunga es posible distinguir 3 tipos de actores. En primer lugar, sus aportantes, donde si bien la gran mayoría de los ingresos son realizados por la familia fundadora, igual reciben ingresos de privados y del Estado.

Por otro lado, otro tipo de actor son las fundaciones u OSC que pertenecen a la Red Colunga, las cuales son apoyadas mediante financiamiento de proyectos, capacitaciones o espacios físicos del HUB.

Finalmente, otro actor importante corresponde a las organizaciones colaboradoras de Colunga [5], las cuales actualmente son: Fundación Luksic, Fundación Ilumina, Olivo, BHP Foundation, CORFO, Probono, Mustakis y PwC.

2.2.2. Regulaciones relevantes

En relación con la legislación chilena en torno a las OSC [6], una de las regulaciones destacadas es la Ley 20.500, la cual sirve como marco jurídico para todas aquellas OSC que no están regidas por un marco normativo especial, para fortalecer y promover su participación en gestión pública. Además, existen otras leyes vinculadas al ciclo de vida y registro de las OSC, las cuales se encuentran en la Tabla 18 en Anexos.

Cabe destacar, que en 2018, debido a una modificación al artículo 10 de la Ley 20.285 [1], sobre acceso a la información pública, las OSC que reciban más de 1.500 UTM de fondos públicos, las que deben representar al menos un tercio de su presupuesto del año anterior, deberán publicar en sus páginas web información a la ciudadanía respecto a sus estatutos, fuentes de financiamiento, memoria anual, organigrama y presupuesto proveniente de fondos públicos. Adicionalmente, esta obligación aplica a las OSC inscritas en el Registro de Receptores de Fondos Públicos (regido por la Ley 19.862), cuyas transferencias desde el Estado superen las 200 UTM

Fundación Colunga, en 2019 recibió 2.300 UTM desde fondos públicos [2], pero éstos no representaban un tercio de su presupuesto del año anterior. Sin embargo, la ley anterior igual es aplicada para la organización, dado que la institución está inscrita en el registro de Receptores de Fondos Públicos.

2.2.3. Tendencias del tercer sector y sus efectos

Según la radiografía económica realizada por Sociedad en Acción [7], las OSC son actores relevantes para Chile, generando 310.000 empleos totales en jornadas completas equivalentes (remunerados y voluntarios), lo que equivale al 3,7% de la fuerza laboral del país. Además, las OSC cuentan con fuentes de financiamientos diversas, donde un 44% de los recursos provienen de ingresos propios, 41% a fondos públicos y 15% de filantropía.

En ese sentido, uno de los efectos que ha ido en aumento a través del tiempo, es la necesidad de transparencia que exige el Estado y la ciudadanía de estas organizaciones en cuanto a información y gestión [1], siendo uno de los mayores desafíos que enfrentan actualmente las OSC, pues éstas requieren del apoyo de estos actores para funcionar, el cual se puede traducir en recursos, trabajo, voluntariado, entre otros y al mismo tiempo,

las obligaciones de entrega de información se transforman en una carga administrativa que desvía el trabajo de las organizaciones de su foco principal de trabajo hacia sus beneficiarios y/o usuarios finales.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y SU JUSTIFICACIÓN

3.1. Área de trabajo involucrada en la Organización

Durante abril y mayo del 2019, Colunga comenzó a fortalecer su gestión interna realizando un plan estratégico con la consultora Virtus Partners con proyección hasta el 2023. A raíz de este plan, se creó en septiembre 2019 la Dirección de Gestión, cuyo director es de profesión Ingeniero Civil Industrial, con el propósito de cumplir roles de administración y gestión de la organización, complementando a la Dirección Ejecutiva ya existente, cuyo director es de profesión Psicólogo y así alivianar la carga de esta Dirección, dejándole sólo a cargo el rol social de la fundación.

Asimismo, bajo la Dirección de Gestión se creó el área de Mejora Continua en febrero 2020, representada exclusivamente por una coordinadora y contraparte directa del trabajo de memoria, quien también es de profesión Ingeniera Civil Industrial. Las primeras funciones del área son:

1. Rediseñar el cuadro de mando integral (con indicadores, metas y constante monitoreo).
2. Implementar mejoras a procesos internos.
3. Mejorar la gestión de la información interna.
4. Implementar proceso de planificación anual.

Con respecto a las relaciones directas del área de Mejora Continua, se encuentran las Direcciones mencionadas anteriormente y los/as coordinadores/as de todas las áreas de la fundación. Ocasionalmente tiene relación con el directorio y la presidenta ejecutiva.

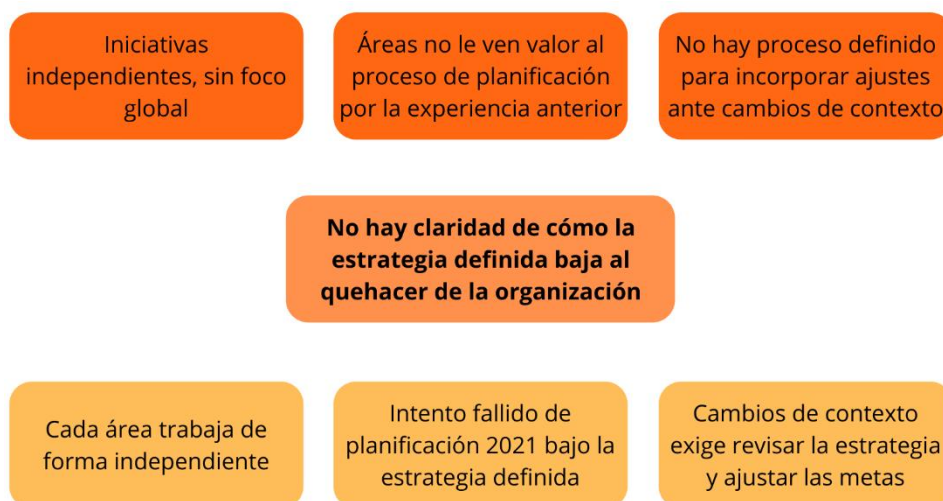
Adicionalmente, durante julio 2020 el área comenzó con el proceso de planificación anual para 2021, el cual no resultó como se esperaba, evidenciando que existía un problema de que no hay claridad de cómo la estrategia definida baja al quehacer de la

organización, afectando directamente al área de Mejora Continua, dado que es una de las funciones que debe cumplir.

3.2. Identificación del problema

Como se mencionó en el punto anterior, el proceso de planificación anual para 2021 llevado a cabo por el área de Mejora Continua no resultó como se esperaba, evidenciando el problema de que **no hay claridad de cómo la estrategia definida baja al quehacer de la organización**, el cual es representado en el siguiente árbol del problema:

Figura 2: Árbol del problema



Fuente: Elaboración propia

Para comprender las causas y efectos del problema, se conversó con distintos miembros de la fundación. En primer lugar, se cree que una de las posibles causas del problema es que las **áreas trabajan de forma independiente**, es decir, no se comunican entre sí, ni comparten información. Lo anterior conlleva que las iniciativas o proyectos realizados por las distintas áreas de la fundación, no tengan un foco global o estén alineadas con el propósito de ésta, lo que se puede demostrar en las iniciativas operativas

declaradas para 2021. Por ejemplo, para el área de Investigación y Políticas Públicas (IPP), cuyo objetivo global es:

“Potenciar el impacto público de propuestas y soluciones para la infancia en pobreza, promoviendo la colaboración, generación de conocimiento e incidencia” (Cuadro de mando integral 2021, fundación Colunga).

Donde una de las iniciativas operativas del área es “Gestión de Alianzas de Colunga”, que contempla una serie de proyectos activos de otras OSC que estén alineados con el propósito de Colunga y/o con el objetivo global del área IPP, en el cual la fundación entrega fondos y genera vínculos de apoyo con estas organizaciones. Sin embargo, una de estas alianzas, corresponde al Fondo de Respuesta Comunitaria, proyecto con foco en organizaciones territoriales, que no necesariamente trabajan en la superación de la pobreza de niños, niñas y adolescentes.

Luego, con la reciente creación del área de Mejora Continua, desde julio 2020 se intentó realizar el **proceso de planificación del 2021, pero este no resultó como se esperaba**, dado que a las áreas solamente se les pidió rellenar un Excel con información de las iniciativas a realizar para el próximo año, junto con los recursos asociados, presupuesto, etc., sin entender muy bien para qué. Esto provocó que se malentendieran los procesos e instrumentos a completar, además, no tenían claridad de los lineamientos estratégicos y no hubo reunión de co-creación previa entre áreas, que permitiera alinear las iniciativas.

Como el proceso de planificación no fue bien diseñado y generó una sobrecarga en las áreas sin ver un resultado final satisfactorio, como consecuencia se tiene que actualmente **no le ven valor a este proceso**, especialmente las áreas más sociales, por lo que se deben incluir actividades que permitan reconocer el valor de este proceso. Cabe destacar que, según la visión particular del director ejecutivo, el cambio de dividir la dirección en Gestión y Ejecutivo generó ruido entre los equipos, ya que se cambió la estructura de la organización y se renovaron áreas (en algunos casos, despidiendo personal) y crearon otras (por ejemplo Investigación y Políticas Públicas), provocando desalineamiento y confusión con el propósito y, por lo tanto, cualquier actividad proveniente de Gestión no les hacía sentido a todos y a todas.

Asimismo, según la coordinadora del área de Mejora Continua, el proceso falló porque no fue bien diseñado en torno a las fechas, a los directores les solicitaron los

proyectos 2021 cuando estaban con alta carga cerrando los proyectos 2020, por lo que no tomaron en cuenta el pedido en los plazos correspondientes, lo que conllevó a una mala distribución de proyectos e iniciativas durante el año en algunas áreas, como en el caso de Laboratorio de Innovación Social, uno de los equipos más pequeños en la fundación (2 personas, incluyendo al director), como se aprecia en la Figura 3:

Figura 3: Línea de tiempo de actividades e hitos 2021 distribuidos por mes del área Laboratorio de Innovación Social

LÍNEA DE TIEMPO ACTIVIDADES E HITOS											
enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
0	1	4	9	7	3	1	2	0	2	2	0
	LAB: Validación parrilla ciclos '21	LAB: Tiempos de Diálogo comunidad de práctica 1	LAB: Inicio proyecto digitalización	LAB: entrega off line videos diálogo	LAB: cierre sesiones Transforma'20 con J-PAL	LAB: Definición y viabilidad digitalización	LAB: Plan de trabajo para cambio sistémico		LAB: 1° Taller optativo para Fortalece	LAB: 2° Taller optativo para Fortalece (incidencia)	
		LAB: Tiempos de Diálogo Mary Anne / R.Mobarec de práctica	LAB: inicio trabajo con Fortalece'18 - R.Mobarec	LAB: informe intermedio Tironi	LAB: Definición tema y experto cambio sist.		LAB: inicio sesiones Transforma'20 y R.Mobarec		LAB: cierre sesiones Transforma'20 con R.Mobarec	LAB: Presentación mapa de herramientas para el desarrollo de las OSC	
		LAB: Tiempos de Diálogo Alexandra Abello	LAB: Tiempos de Diálogo Franz Vanderschuere n / Comunidad de práctica	LAB: Tiempos de Diálogo Jorge González	LAB: 2° Comunidad de Práctica Y Cierre campaña TdD con Webinar						
		LAB: 1ra versión landing web Tiempos de D.	LAB: Inicio sesiones Transforma'20 con J-PAL	LAB: 2° cápsulas TdDiálogo							
			LAB: Videos FRC (testimonios)	LAB: 1° Comunidad de práctica							
			LAB: Tiempos de Diálogo Luz Parra	LAB: Presentación herramienta para medición de desarrollo de las OSC							
			LAB: Página web de tiempos de diálogo	LAB: Entrega final Tironi							
			LAB: Presentación dimensiones de desarrollo de las OSC								
			LAB: Cápsulas Tiempos de Diálogo								

Fuente: Calendario 2021 fundación Colunga

Donde, se puede notar una alta carga en hitos de los proyectos entre marzo y junio, con mayor concentración en abril. En cambio, en enero, septiembre y diciembre no se planificaron hitos en el área, lo que indica una distribución deficiente de las actividades de año.


Por otro lado, en la fundación no existía una cultura en torno a control de gestión ni planificación y por eso mismo, hubo una mayor resistencia al cambio, especialmente desde las áreas sociales, donde generó mayores complicaciones al completar los instrumentos solicitados desde Mejora Continua.

Finalmente, una última causa tiene relación con los cambios de contexto actuales que enfrenta el país desde el 2019 (estallido social y pandemia COVID-19), los cuales **exigen estrategias dinámicas y por ende, una revisión de éstas y un ajuste a las metas e iniciativas**, dado que son cambios que impactaron a la fundación, ajustando los presupuestos de las iniciativas, parando el funcionamiento algunos meses o cambiando la modalidad de trabajo de la organización a teletrabajo.

Lo anterior evidenció que el plan estratégico elaborado por virtus partners entre abril y mayo del 2019 (previo a estos eventos), si bien fue desarrollado en un trabajo en conjunto con las áreas para determinar el propósito de la fundación, no habían contemplado que podía ser modificado, ni tampoco cómo podría hacerse un cambio para que siga haciendo sentido el plan con su estrategia y además las iniciativas declaradas para el año, es decir, **no hay un proceso definido que incorpore estos ajustes ante variaciones de contexto**, siendo una de las consecuencias del problema.

Por otro lado, para comprender mejor el problema, se presenta a continuación, parte del cuadro de mando integral 2020 de la fundación, específicamente para el área de Investigación y Políticas Públicas (IPP), con el fin de demostrar cómo el propósito de la fundación, el objetivo e indicadores globales del área no están alineados con el quehacer de la organización, es decir, las iniciativas operativas:

Figura 4: Propósito fundación y objetivos globales del área Investigación y Políticas Públicas 2020



Contribuir a superar la pobreza de niños, niñas y adolescentes, promoviendo la innovación social, la incidencia en políticas públicas y el fortalecimiento del ecosistema de la sociedad civil.

OBJETIVO GLOBAL E INDICADORES DE IMPACTO				
Investigación y Políticas Públicas				
Potenciar el impacto público de propuestas y soluciones para la infancia en pobreza, promoviendo la colaboración, generación de conocimiento e incidencia.				
	Real	Meta	Logro	Observaciones
Impacto Alianzas				
Índice de incidencia pública para Alianzas			-	
$IIP(\text{Alianzas}) = \alpha(\text{escalamiento a políticas públicas}) + \beta(\text{financiamiento público})$				
% Fondos apalancados + co-financiados		70%	-	
$= \frac{\$ \text{Apalancamiento} + \$ \text{Cofinanciamiento}}{\$ \text{Cartera total de proyectos}}$				
# indicadores:	14	Director(a) del área:		Logro ind. operativos: 14%
# iniciativas:	3	Miembros del Equipo permanente:	1	Logro ind. impacto: 0%
		Miembros del Equipo por proyecto:	2	

Fuente: Cuadro de Mando Integral 2020, fundación Colunga

Figura 5: Plan operativo 2020 área Investigación y Políticas Públicas

PLAN OPERATIVO							
Iniciativa	Indicador	Peso	Descripción	Avance	Meta	Cumplimiento Iniciativa	Responsable
I. Levantamiento datos	1. Informes de datos para organizaciones del HUB	70%	1. 100% de los informes presentados y sociabilizados con el HUBColunga (2 informes, CORFO y HUB)	50%	100%		
	2. Informe de datos para organizaciones del PDS	30%	2. 100% de los informes presentados y sociabilizados con Colunga (1 informe)	0%	100%		
II. Mapa de Inversión Social	1. Mapa de Inversión Social	100%	1. Mapa de temas Colunga definido y actualizado 2020 subidos a la web en noviembre 2020	50%	100%		
III. Producción y Sistematización de Conocimiento Sobre Temas Priorizados por Colunga	1. Documentos de Investigación Interna	100%	1. Documentos de Investigación Interna: 100% de Documentos aprobados y socializados/# de documentos planificados (violencia, salud mental, migración, educación). Con estándar para publicar.	0,5	4		
IV. Elaboración de Estrategia de incidencia	1. Diseño de la estrategia de incidencia	50%	1. Diseño del Plan de incidencia aprobado dentro del primer semestre del 2020	100%	100%		
	2. Evaluación de la implementación año 2020	50%	2. Presentar evaluación de la incidencia en DIC 2020	0%	100%		
V. Coordinación Fondo Investigación Aplicada	1. Diseño	50%	1. Diseño de estructura de operación del Fondo aprobado.	100%	100%		
	2. Ejecución	50%	2. 2 proyectos en ejecución	0	2		
VI. Gestión Alianzas Colunga	1. Diseño fondo	30%	1. Diseño de estructura de operación del Fondo aprobado	100%	100%		
	2. Proyectos	50%	2. 3 proyectos asignados	2	3		
	3. Plan de incidencia NYCEP	20%	3. Plan de incidencia aprobado por Comité Ejecutivo. (Talleres se realizarán en 2021)	1%	100%		
PROMEDIO	Iniciativas	7	Indicadores	11			

Fuente: Cuadro de Mando Integral 2020, fundación Colunga

Tal como se aprecia en la Figura 4, para el área IPP se describen dos indicadores de impacto: “Impacto alianzas y % Fondos apalancados + co-financiados”. Ahora bien, para el plan operativo ilustrado en la Figura 5, se puede demostrar para la primera iniciativa “Levantamiento datos”, que no se explica cómo esta iniciativa impacta en alguno de los indicadores anteriormente mencionados, evidenciando que la estrategia del área no conversa con su ejecución operacional.

Cabe destacar, que en el último proceso de planificación, existió un retraso en el proceso de planificación, específicamente en la definición de los indicadores operativos de las iniciativas de las áreas, los cuales fueron trabajados entre marzo y abril 2021, ocasionando que no se pudiera medir el avance de marzo.

3.3. Identificación de hipótesis y posibles alternativas de solución

Frente al problema con sus causas y consecuencias, se tiene como hipótesis principal del trabajo de título que al rediseñar el proceso de planificación bajo la estrategia

definida mejorará el entendimiento de las áreas en torno a la planificación estratégica y por ende, conectará su trabajo con la ejecución operacional de la fundación.

Para abordar la hipótesis anterior, existe un abanico de opciones en torno a la planificación estratégica, las cuales pueden ser:

- Ser rediseñada parcialmente, cambiando algunos aspectos de su misión, visión valores, objetivos, entre otros.
- Ser rediseñada totalmente, partiendo desde cero con un nuevo proceso de planificación estratégica.
- Mantener la actual planificación estratégica.

Donde por decisión de las Direcciones de la Fundación, se decide mantener la actual planificación estratégica, dado que es un trabajo que implicó esfuerzo y recursos durante el 2019.

Luego, en relación a la ejecución operacional, se pueden utilizar diversas metodologías para conectarla con la planificación estratégica, y todas pueden utilizarse con las distintas opciones relacionadas a la planificación estratégica, lo que permite ampliar las alternativas de solución.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

Diseñar un plan de implementación del plan estratégico para fundación Colunga con el fin de alinear a las áreas en torno a su propósito y aumentar la efectividad del quehacer de la organización.

4.2. Objetivos Específicos

1. Evaluar a través de entrevistas el entendimiento de las áreas en torno a sus objetivos globales y cómo sus iniciativas y metas contribuyen al propósito de la fundación.
2. Realizar un análisis de los objetivos globales de cada área con el fin de determinar si contribuyen al propósito.
3. Diseñar un roadmap para implementar el plan estratégico en 2022, a partir de conversaciones con las áreas y que permita a la fundación definir sus iniciativas, presupuesto, indicadores y metas anuales alineados al propósito.
4. Diseñar un roadmap de seguimiento y ajuste periódico de los indicadores y las iniciativas para consecución de objetivos estratégicos.

5. ALCANCES

El Trabajo de Título no considera la elaboración, diseño de indicadores ni modificaciones a las iniciativas propuestas por las áreas, dado que se hacen bajo la experticia y conocimientos de los miembros de los equipos respectivos.

Por otro lado, no se considera la implementación del plan, dado que sobrepasa los límites de la entrega del Trabajo de Título. Si se considera la realización de un taller con las áreas, donde se discutirá y socializará el plan.

6. MARCO CONCEPTUAL

El presente marco conceptual, tiene como objetivo dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permiten abordar el problema. Se realizará un resumen de la recopilación de bibliografía consultada, permitiendo ordenar los conceptos y cómo estructurar el trabajo de memoria.

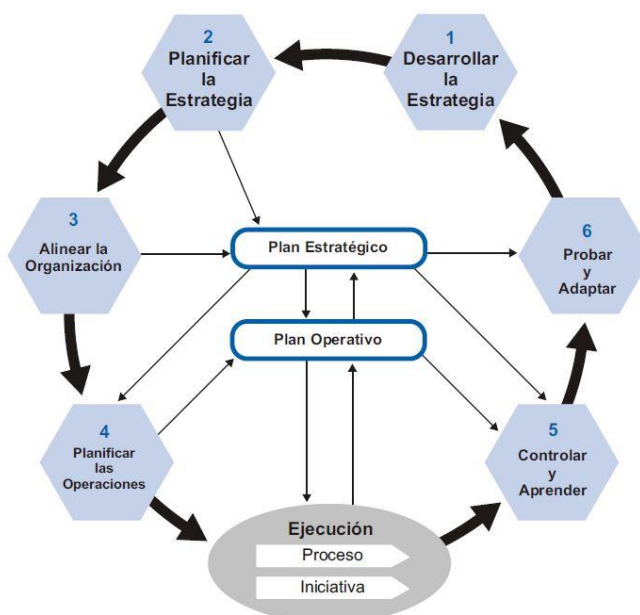
6.1. Sistema de Gestión para integrar la planificación de la estrategia y la ejecución operacional

Según un artículo del Balanced Scorecard Report³, elaborado por Robert Kaplan y David Norton, en una encuesta realizada en 2006 a distintas organizaciones, demostró que el 54% de ellas utilizaba un proceso de gestión formal para ejecutar la estrategia, donde de ese total, un 75% tenía un desempeño promedio superior respecto a su competencia. Asimismo, las organizaciones que no poseían este proceso de gestión, un 75% de ellas tenía un desempeño promedio inferior o igual a su competencia, lo que demuestra la importancia de la incorporación de este proceso en las organizaciones para que alcancen el éxito estratégico [10].

Dado lo anterior, estos autores elaboraron un sistema de gestión que relaciona de forma explícita la formulación y planificación de la estrategia con la ejecución operacional [11], el cual es representado en la Figura 6:

³ KAPLAN R. y NORTON D. 2008. Sistema de gestión de seis etapas para integrar la planificación de la estrategia y la ejecución operacional. Balanced Scorecard Report 10(3).

Figura 6: Sistema de gestión de 6 etapas para integrar planificación estratégica con ejecución operacional



Fuente: Balance Scorecard Report, mayo-junio 2008, Volumen 10, Número 3

Donde la descripción de cada etapa se presenta a continuación:

Etapa 1: Se realiza el desarrollo de la estrategia mediante un amplio despliegue de herramientas estratégicas, como las declaraciones de misión, valores y visión, los análisis externos económicos, ambientales, operativos y de la competencia y metodologías como el análisis FODA⁴. En esta etapa, se busca responder las interrogantes: “¿De qué negocio

⁴ Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-dafo.htm>, [Consulta: 16 de abril 2021]

participamos y por qué?, ¿Cuáles son los puntos clave que enfrentamos? y ¿Cómo podemos competir mejor?” Cabe destacar que el equipo directivo de la organización debería reunirse al menos una vez al año para actualizar la estrategia, revisando las herramientas anteriormente mencionadas. En caso de que el equipo considere realizar un cambio estratégico y cultural mayor, deberá realizar una agenda de cambio estratégico.

Etapa 2: Se desarrolla la planificación de la estrategia, a través de la definición de objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas y presupuestos. Se crean herramientas como los mapas estratégicos y Balanced Scorecard (BSC). En esta etapa es importante considerar las siguientes preguntas: *“¿Cómo describimos nuestra estrategia?, ¿Cómo medimos nuestro plan?, ¿Qué programas de acción necesita nuestra estrategia?, ¿Cómo financiamos nuestras iniciativas? y ¿Quién liderará la ejecución de la estrategia?”*

Etapa 3: Alineación de la organización con la estrategia, los mapas estratégicos y los BSC relacionados a todas las unidades organizacionales. Para capturar los beneficios es importante relacionar la estrategia de la organización con las de las áreas, además de motivar a los empleados mediante un proceso de comunicación formal relacionando los objetivos personales y los incentivos de los empleados con los objetivos estratégicos. Acá es importante plantearse las siguientes interrogantes: *“¿Cómo podemos asegurarnos de que todas las unidades de negocios están alineadas?, ¿Cómo alineamos a las unidades de soporte con las estrategias de la unidad de negocios y la estrategia corporativa? y ¿Cómo motivamos a los empleados para que nos ayuden a ejecutar la estrategia?”*

Etapa 4: Planificación de las operaciones mediante herramientas como la gestión de calidad y de procesos, la reingeniería, los tableros de control de procesos, la planificación de la capacidad de recursos y el cálculo dinámico del presupuesto, entre otros. El plan operacional debe estar focalizado a dar respuesta a 2 preguntas clave: *“¿Qué mejoras a los procesos de negocios son más críticas para ejecutar la estrategia? y ¿Cómo relacionamos la estrategia con los planes y presupuestos operativos?”*

Etapa 5: Control y aprendizaje de los problemas, las barreras y los desafíos. Posterior a la etapa 4, se ejecuta el plan estratégico junto con el plan operacional. En esta parte del proceso se integra la información sobre las operaciones y la estrategia. Se realizan dos tipos de reuniones, una de revisión de la estrategia para discutir las iniciativas e

indicadores por área y la segunda para evaluar el progreso en la ejecución de la estrategia y las barreras que se interponen con ella. Al separar ambas reuniones, las organizaciones evitan que los puntos operacionales y tácticos de corto plazo impidan las discusiones sobre la implementación y adaptación de la estrategia.

Etapa 6: Prueba y adaptación de la estrategia mediante datos operacionales internos y nuevos datos externos del entorno y la competencia. La pregunta fundamental de esta etapa es: “¿*Tenemos la estrategia correcta?*” Generando de este modo un nuevo ciclo integrado de planificación de la estrategia y ejecución operacional.

6.2. Marco Lógico

6.2.1. Metodología de Marco Lógico

La metodología de Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos o programas [12]. Puede utilizarse en todas las etapas de un proyecto y fue elaborado como respuesta a tres problemas comunes en proyectos:

- Planificación de proyectos carentes de precisión, con objetivos múltiples que no estaban claramente relacionados con las actividades del proyecto.
- Proyectos que no se ejecutaban exitosamente y el alcance de la responsabilidad del gerente del proyecto no estaba claramente definida
- No existe una imagen clara de cómo luciría el proyecto si tuviera éxito, y los evaluadores no tenían una base objetiva para comparar lo que se planeaba con lo que sucedía en la realidad.

Es importante hacer una distinción entre lo que es conocido como Metodología de Marco Lógico y la Matriz de Marco Lógico. La primera, contempla análisis del problema, análisis de los involucrados, jerarquía de los objetivos y selección de una estrategia de implementación óptima. El producto de esta metodología es la Matriz, la cual resume lo que el proyecto pretende hacer y cómo, cuáles son los supuestos claves y cómo los

insumos y productos del proyecto serán monitoreados y evaluados. Bajo el contexto del presente trabajo de título, se utilizará la Matriz de Marco Lógico.

6.2.2. Matriz de Marco Lógico

Una de las Instituciones que utiliza la Metodología de Marco Lógico para examinar y evaluar el desempeño de sus programas es la Dirección de Presupuestos (DIPRES) perteneciente al Ministerio de Hacienda del Gobierno de Chile [8].

En ese sentido, la DIPRES estableció una metodología para elaborar la Matriz de Marco Lógico [8]. La institución u organización responsable del programa debe contemplar cada casilla de la matriz, que se muestra a continuación en la Tabla 1:

Tabla 1: Matriz de Marco Lógico

ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES		MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control)	Fórmula de Cálculo		
FIN:				
PROPÓSITO:				
COMPONENTES:				
ACTIVIDADES:				

Fuente: Elaboración propia en base a Metodología para la elaboración de matriz de marco lógico, DIPRES, octubre 2020

Las casillas de entrada son las siguientes [8]:

- **Fin:** Descripción de cómo el programa o proyecto contribuye en el largo plazo a la solución del problema, donde pueden existir otros que también contribuyen a su logro.
- **Propósito:** Resultado directo a ser logrado en la población objetivo, como consecuencia de la utilización de los componentes producidos por el programa o proyecto. Es una hipótesis sobre el beneficio que se desea lograr.
- **Componentes:** Bienes y/o servicios que produce o entrega el programa o proyecto para cumplir el propósito. Debe expresarse como un producto logrado o trabajo terminado.
- **Actividades del Programa:** Principales tareas que se deben cumplir para el logro de cada uno de los componentes del programa o proyecto. Se enlistan en orden cronológico y secuencial para cada componente.
- **Indicadores:** Entregan información cuantitativa respecto al nivel de logro alcanzado por el programa o proyecto, pudiendo cubrir aspectos cualitativos también. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que comparada en periodos anteriores, componentes similares o una meta o compromiso, permite evaluar desempeño. Cada indicador en la matriz debe presentarse con: Nombre, Fórmula de Cálculo, Dimensión⁵ y ámbito de control⁶.
- **Medios de Verificación:** Señalan fuentes de información de los indicadores. Incluyen material publicado, encuestas, reportes estadísticos, registros de información, entre otros.

⁵ Identifica la dimensión o el foco de la gestión que mide el indicador (eficacia, eficiencia, economía y calidad). Disponible en: https://www.dipres.gob.cl/598/articles-140852_doc_pdf.pdf [Consulta: 16 de abril 2021]

⁶ Identifica la medición en diferentes etapas o momentos del programa (proceso, producto, resultado intermedio, resultado final o de impacto). Disponible en: https://www.dipres.gob.cl/598/articles-140852_doc_pdf.pdf [Consulta: 16 de abril 2021]

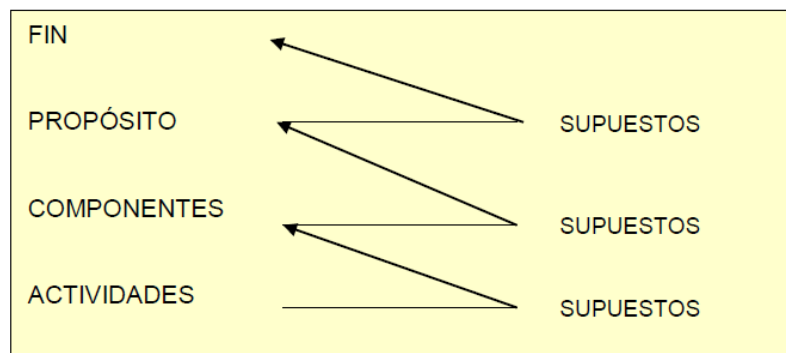
- Supuestos: Son las condiciones que deben ocurrir para que se logren los distintos niveles de objetivos y que están fuera del control de la administración de la institución responsable del programa o proyecto.

6.2.3. Lógica Horizontal y Vertical del Marco Lógico

La Matriz del Marco Lógico, presenta un diseño coherente cuando cumple su lógica horizontal y vertical [8]. La primera, hace referencia al principio de correspondencia, que vincula cada nivel de objetivo (fin, propósito, componente y actividades) a la medición del logro (indicadores y medios de verificación) y a los factores externos que pueden afectar su ejecución y posterior desempeño (supuestos).

La segunda, se basa en las relaciones causa-efecto entre los distintos niveles de objetivo de la matriz de forma reversa, como se aprecia en la Figura 7:

Figura 7: Lógica vertical de la Matriz de Marco Lógico



Fuente: Metodología para la elaboración de matriz de marco lógico, DIPRES, octubre 2020

Es decir, si se realizan las actividades, se producen los componentes, siempre y cuando los supuestos identificados sean confirmados en la realidad de la ejecución del programa y así sucesivamente hasta llegar al fin.

6.2.4. Aplicación de Matriz de Marco Lógico

En el contexto del presente trabajo de memoria, se aplicarán los conceptos contenidos en la matriz de Marco Lógico para la definición de iniciativas y/o proyectos en el plan de implementación de la planificación estratégica (se describe su versión final en la sección 11 “Definición del Plan”), donde se elaboró un instrumento en Google Sheets, el cual se enviará a todas las áreas de la Fundación para que completen las iniciativas que realizarán durante el 2022. Para cada una de ellas, se debe detallar los siguientes conceptos:

Tabla 2: Definición de conceptos a utilizar en instrumento de Definición de Iniciativas

Concepto	Definición
Nombre Iniciativa	Nombre de la iniciativa. Recordar que las iniciativas son líneas de acción del área, que ponen en movimiento su objetivo global.
Peso Iniciativa	Porcentaje del peso de la iniciativa. La suma de porcentajes de las iniciativas del área debe ser 100%
Responsable Proyecto	Quien está a cargo de la iniciativa, no necesariamente la ejecuta en su totalidad.
Equipo Participante	Personas o equipos de Colunga que participan parcial o totalmente en la iniciativa.
Alcance	El alcance corresponde a si la iniciativa afecta de forma interna (área o equipos de Colunga) o de forma externa (OSC, beneficiarios, externos a Colunga). Una iniciativa puede tener ambas formas de alcances.
Fin	Descripción de cómo la iniciativa contribuye en el largo plazo a la solución del problema, donde pueden existir otros que también contribuyen a su logro.
Descripción	Descripción de la iniciativa. Se pueden incluir principales tareas que se deben cumplir para el logro de cada uno de los componentes de la iniciativa. Se enlistan en orden cronológico y secuencial.
Resultado final esperado	Resultado directo a ser logrado en la población objetivo, como consecuencia de la utilización de los componentes producidos por la iniciativa. Es una hipótesis sobre el beneficio que se desea lograr.

Fuente: Elaboración Propia

De manera optativa, también los equipos pueden proponer para cada iniciativa uno o más indicadores, detallando la siguiente información:

Tabla 3: Definición de conceptos optativos para instrumento de Definición de Iniciativas

Concepto	Definición
Indicador	Nombre del indicador. Entregan información cuantitativa respecto al nivel de logro alcanzado por la iniciativa, pudiendo cubrir aspectos cualitativos también. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que comparada en periodos anteriores, componentes similares o una meta o compromiso, permite evaluar desempeño. Pueden ser de proceso, producto, resultado intermedio, resultado final o de impacto.
Descripción (forma de cálculo)	Descripción o fórmula de cómo se calcula el avance del indicador.
Medios de Verificación para Gestión	Fuentes de información de los indicadores. Se debe indicar la carpeta en drive, archivo, etc. donde Gestión pueda acceder para realizar la medición del avance del indicador.

Fuente: Elaboración propia

Así, para el instrumento anteriormente mencionado, se describe un ejemplo para el área de PDS, el cual se muestra a continuación dividido en las Tablas 4, 5 y 6 para facilitar su lectura:

Tabla 4: Primera parte de instrumento de Definición de iniciativas

INICIATIVAS PDS 2022 - COLUNGA			Antecedentes Iniciativas		
N°	Peso Iniciativa	Nombre Iniciativa	Responsable del Proyecto	Equipo Participante	Alcance (Interno o Externo)
Ejemplo	35%	Monitoreo y acompañamiento de proyectos activos	Nombre de integrante de equipo PDS	Nombre de 1 o más integrantes del equipo PDS u otro	Interno y externo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Segunda parte de instrumento de Definición de iniciativas

Detalle Iniciativas		
Fin	Descripción de actividades	Resultado final esperado
Asegurar que los proyectos mejoran su calidad en las dimensiones de efectividad e implementan los planes de trabajo comprometidos.	<p>Sesiones de trabajo con proyectos Transforma que se realizan en promedio cada 4 meses para conocer el estado de avance de los planes de trabajo y orientar el mejoramiento de los proyectos en efectividad. Implica revisión de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. informes de avance 2. realización de reuniones con organización 3. completar bitácora proyectos 4. visita de terreno anual 5. solicitudes de fondos y cuotas 6. actualización de datos de reporte en plataforma Colunga 7. renovación anual de convenios 8. Diseño e implementación de 2 diálogos al año en temas relevantes para el acompañamiento de proyectos 9. Documento comunicacional para compartir aprendizaje de los conversatorios 	<p>Colunga mantiene actualizado el estado de avance de los planes de trabajo de los proyectos y mejora sus resultados en efectividad.</p> <p>Documentos de aprendizajes "diálogos" (producto comunicacional)</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Tercera parte de instrumentos de Definición de Iniciativas

Propuesta de Indicadores (opcional)		
Nombre de indicador	Descripción (Forma de cálculo)	Medios de Verificación para Gestión
Estado de avance del plan de trabajo.	Al menos un 80% de los proyectos con un 90% de cumplimiento con el plan de trabajo.	En drive Fundación, archivo: INFO PROYECTOS -> activos del año 2021 -> filtrar PDS -> Nivel de Cumplimiento plan de trabajo. No considerar si son donaciones o colaboraciones.

Fuente: Elaboración propia

6.3. Gestión del Cambio

La gestión del cambio [9] es el proceso planificado y estructurado de intervenciones utilizando herramientas de seguimiento y control que movilizan el capital humano de la organización desde un estado actual a un objetivo deseado por la administración o la dirección ejecutiva que puede tener características técnicas, adaptativas, culturales, entre otras. Existen diversos modelos para introducir y gestionar los procesos de cambio. Uno de los más conocidos y utilizados por las organizaciones es el modelo de 8 pasos de John Kotter [13].

6.3.1. Modelo de los 8 pasos de J. Kotter

El profesor de la Universidad de Harvard, John Kotter, creó un modelo de 8 pasos para la gestión del cambio en las organizaciones. Se basa en el convencimiento promovido por los líderes de la organización y aceptado por los colaboradores, que es necesario que un cambio ocurra. Este convencimiento es casi más importante que el cambio en sí mismo, porque si esto no sucede la transformación no tendrá éxito [9]. Los pasos descritos en este modelo se detallan a continuación:

Figura 8: Modelo 8 pasos de John Kotter

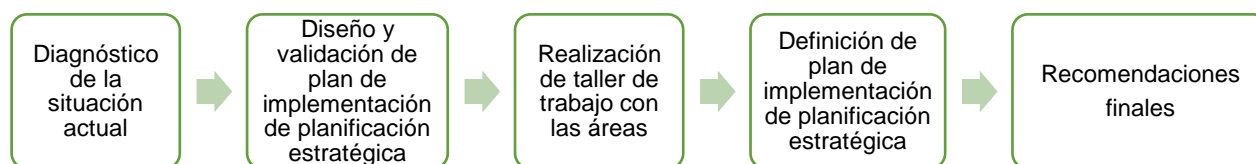


Fuente: Elaboración propia en base a *Leading Change* de John Kotter y Consultora Estratego

7. METODOLOGÍA

La metodología para el cumplimiento de los objetivos declarados en el presente Trabajo de Título considera las siguientes macro etapas:

Figura 9: Etapas de metodología del trabajo de título



Fuente: Elaboración propia

1. **Diagnóstico de la situación actual**

Para realizar el diagnóstico en la fundación, se seguirán los siguientes pasos:

1.1. Planificación Estratégica 2020-2023

Se levanta información respecto a la planificación estratégica realizada por la consultora Virtus Partners en 2019, con el fin de conocer el análisis interno y externo de la fundación, objetivos estratégicos de cada área y toda la información contenida en el plan. El objetivo de esta parte es comprender a cabalidad la estrategia con la que Colunga trabaja actualmente.

1.2. Descripción del proceso de planificación 2021

Se describe el proceso de planificación 2021, explicitando sus objetivos, actividades, fechas e instrumentos utilizados, con el propósito de que sirva como insumo para la elaboración del rediseño del proceso.

1.3. Entrevistas a miembros de la fundación

Se elaboran 3 pautas de entrevistas semiestructuradas⁷, diferenciando por las asimetrías de información. La primera es para el director ejecutivo y director de gestión, la segunda para los directores de áreas sociales y por último, la tercera a los miembros de los equipos de la fundación.

El objetivo de las entrevistas es identificar el entendimiento de cada miembro de la fundación en torno al proceso de planificación 2021 y su percepción sobre el alineamiento a nivel estratégico. Una vez elaboradas las pautas, se realizan las entrevistas y se sistematiza la información aplicando una metodología de “Codificación Temática” [15].

Para asegurar la confianza de los entrevistados y obtener respuestas lo más verídicas posibles, las entrevistas son de carácter confidencial, por lo que sus transcripciones no se encuentran presentes en trabajo de título [14].

La información de campo recopilada a través de las entrevistas es analizada a partir de conceptos que se extraen de las preguntas realizadas, las cuales están alineadas al marco conceptual del trabajo de título [14]. Esta sistematización se realiza en dos etapas, en primer lugar, las respuestas serán categorizadas por una matriz (Tabla 7) ordenando la información según los conceptos mencionados anteriormente, donde algunos aplican para solo el caso de los Directores, otros para los equipos o ambos. Luego, se resume la información dentro de la matriz, juntando respuestas similares (Tabla 19 en Anexos).

⁷ Permiten al entrevistado expresar sus puntos de vista de forma relativamente abierta y particularmente ésta estimula la narración en el entrevistado (Flick,2012).

Tabla 7: Matriz de análisis de respuestas, conceptos emergentes

Concepto	Directores	Equipos
Conocimiento proceso de planificación	- No aplica -	
Descripción del proceso de planificación	- No aplica -	
Participación del proceso de planificación 2021 de los equipos		
Comunicación durante el proceso de planificación 2021		
Interés en participar en proceso de planificación 2022	- No aplica -	
Conocimiento sobre iniciativas 2021	- No aplica -	
Alineamiento de iniciativas 2021 con el propósito		
Estrategias para alinear iniciativas con el propósito		- No aplica -
Claridad en cómo impacta el propio trabajo (del área en caso Directores) en el propósito		
Claridad en cuánto impacta el propio trabajo (del área en caso Directores) en el propósito		

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, se reordenan los conceptos de la matriz según la frecuencia de repetición de respuestas que abordaban el mismo tema (Tabla 9, en Diagnóstico de la Situación actual, Entrevistas a miembros de la fundación), con el fin de detectar tendencias en las respuestas y así facilitar las conclusiones del proceso de planificación.

Por último, en las entrevistas surgen otros conceptos y respuestas que no están incluidos en la matriz, llamados “descubrimientos” (Tabla 10, en Diagnóstico de la

Situación actual, Entrevistas a miembros de la fundación), los cuales pueden ser elementos que se repiten en las respuestas o que los entrevistados consideraban fundamental en su experiencia en el proceso de planificación o alineamiento de la fundación, los cuales se consideran para las conclusiones extraídas de las entrevistas.

2. Diseño y validación de plan de implementación de planificación estratégica

Con el diagnóstico de la situación actual realizado, se diseñará una primera versión del plan de implementación, el cual incluirá objetivos del plan, definiciones relevantes, un proceso general de cómo se debe implementar el plan estratégico de forma anual junto con la descripción de cada etapa, donde se utilizará como base el sistema de gestión de seis etapas propuesto por Norton y Kaplan presente en el marco conceptual del trabajo de título ajustándose a la realidad de la fundación. También el plan incluye un roadmap⁸ de las actividades de todo el proceso, indicando las fechas de su realización, que permitan a la fundación definir sus iniciativas, presupuesto, indicadores y metas anuales alineados al propósito y objetivos estratégicos. Por último se establece un roadmap de seguimiento y ajuste al plan.

Cabe destacar que para la definición de iniciativas e indicadores se utilizará la matriz de marco lógico, presente en el marco conceptual del informe, siendo un instrumento de uso para las áreas, con el fin de facilitar el desarrollo de estas actividades del proceso.

Posterior a la elaboración, se realiza una reunión de validación con el director ejecutivo y director de Gestión, quienes están involucrados en implementar el plan. Luego, se actualiza el plan acorde al feedback recibido en la reunión.

⁸ Hoja de ruta que funciona como cronograma para la planificación de un proyecto o proceso. Disponible en: <https://www.appvizer.es/revista/organizacion-planificacion/gestion-proyectos/roadmap-que-es-como-hacer#-que-es-un-roadmap> [Consulta: 21 de abril 2021]

3. Realización de taller de trabajo con las áreas

El objetivo de este taller es que se explique el plan, la importancia de éste para la fundación y se valide con todos los miembros de las áreas su diseño, incorporando retroalimentación, focalizándose en asegurar que el plan sea comprendido por todos y todas. La metodología del taller consta de utilizar la plataforma Zoom para presentar ambos roadmap y luego la realización de una actividad en la plataforma Miro, separando a las áreas en tres grupos en salas pequeñas en Zoom.

Asimismo, al inicio del taller se compartirá un resumen de las conclusiones obtenidas en las entrevistas realizadas, con el fin de dar sentido a los cambios que se quieran desarrollar.

4. Definición de plan de implementación de planificación estratégica

Luego de la realización de los talleres, se realizará una sistematización de ellos, procesando sus resultados, con el objetivo de realizar una iteración del diseño del plan y así definir la versión final incorporando la retroalimentación.

5. Recomendaciones finales

A modo de concluir el trabajo de título y con el objetivo de apoyar la implementación del plan (que será posterior a la entrega de este informe), se describen recomendaciones para llevar a cabo este proceso en la fundación utilizando el modelo de 8 pasos de J. Kotter. Asimismo, junto con recomendaciones al plan estratégico y cuadro de mando integral.

8. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

8.1. Planificación Estratégica 2020-2023

A raíz del proceso de planificación estratégica llevado a cabo por la consultora Virtus Partners en 2019, actualmente fundación Colunga posee 3 pilares u objetivos estratégicos que decantan del propósito, los cuales son abordados por los objetivos globales de cada área y por lo tanto, por las iniciativas de éstas. Asimismo, existe un pilar transversal relacionado a los procesos operativos de Colunga, el cual es llevado a cabo por la dirección de Gestión y todos estos pilares junto al propósito son abordados por la presidencia y la dirección ejecutiva, tal como se presenta en la Figura 10:

Figura 10: Esquema de Planificación Estratégica, fundación Colunga



Fuente: Presentación Implementación Indicadores Colunga 2021

Como se mencionó anteriormente, cada área posee su objetivo global, el cual se construye a partir del propósito de la fundación y los tres pilares estratégicos. Estos objetivos, se detallan en la siguiente Tabla 8:

Tabla 8: Objetivos globales de cada área de fundación Colunga

Área	Objetivo Global
Dirección Ejecutiva	Contribuir a superar la pobreza de niños, niñas y adolescentes, promoviendo la innovación social, la incidencia en políticas públicas y el fortalecimiento del ecosistema de la sociedad civil.
Dirección de Gestión	Fortalecer los procesos operativos de Colunga, promoviendo la agilidad, eficiencia y mejora continua.
Programa de Desarrollo Social	Promover programas sociales innovadores y con potencial de incidencia, que contribuyen a superar la pobreza de niñas niños y adolescentes, fortaleciéndolos y mejorando su efectividad.
Investigación y Políticas Públicas	Potenciar el impacto público de propuestas y soluciones para la infancia en pobreza, promoviendo la colaboración, generación de conocimiento e incidencia.
Laboratorio de Innovación Social	Aportar al desarrollo de las organizaciones y liderazgos de la Sociedad Civil para mejorar y sostener su impacto e incidencia.
HUB	Aportar al desarrollo de las organizaciones y liderazgos de la Sociedad Civil para mejorar y sostener su impacto e incidencia.
Comunicaciones	Entregar un soporte estratégico comunicacional a Colunga, difundiendo las actividades y programas y generando una imagen y reputación corporativa que apoyen y den soporte al propósito.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, la Dirección Ejecutiva tiene como objetivo el propósito de la fundación. Por otro lado, las áreas de Laboratorio de Innovación Social (LAB) y HUB comparten el mismo objetivo, siendo que su trabajo es distinto. Por ejemplo, LAB se encarga de ejecutar proyectos como capacitaciones, ciclos de charlas y/o formación para otras OSC, en cambio el HUB se encarga de albergar OSC en el edificio ColungaHUB

facilitando espacios como salas de reuniones, oficinas, entre otros. Actualmente, a raíz de la pandemia por COVID-19, el HUB está en proceso de ofrecer membresías virtuales a las organizaciones.

8.2. Descripción del proceso de planificación 2021

El área de Mejora Continua elaboró en diciembre 2020 un manual del procedimiento de la planificación anual. Dicho documento establece los siguientes objetivos en torno al proceso:

“Objetivos del proceso:

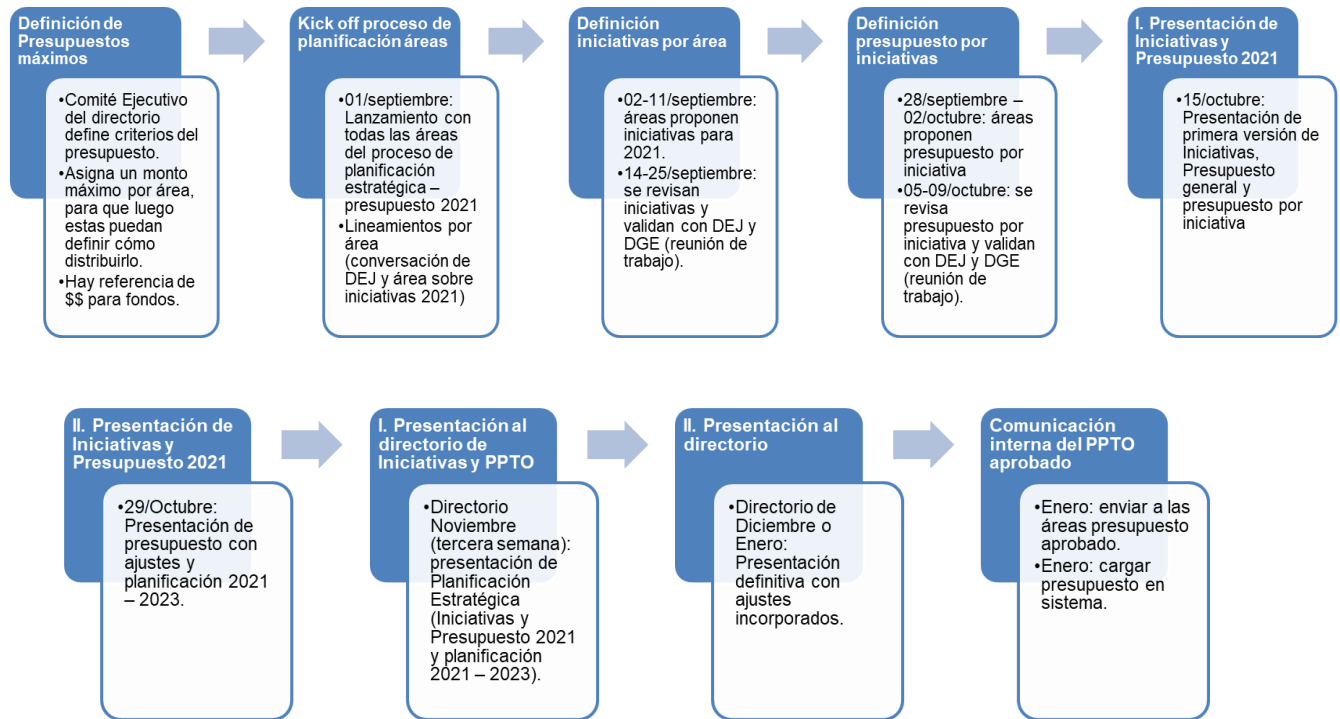
Objetivo general: Definir las iniciativas que llevarán a cabo las áreas de la Fundación Colunga para el año siguiente con los recursos asociados, considerando los lineamientos estratégicos de la dirección y con proyectos alineados para el cumplimiento del propósito de la fundación.

Objetivos específicos:

- *Cada área define las iniciativas y desafíos a abordar el año siguiente*
- *Se aprueba el presupuesto por áreas y fondos en el Directorio*
- *Se definen responsables y metas claras para el año siguiente”*

El proceso de planificación es llevado a cabo por la dirección de Gestión en colaboración con la dirección Ejecutiva, el cual se muestra a continuación en la Figura 11:

Figura 11: Proceso de planificación 2021, fundación Colunga



Fuente: Manual de Procedimiento: Planificación Estratégica Anual Colunga

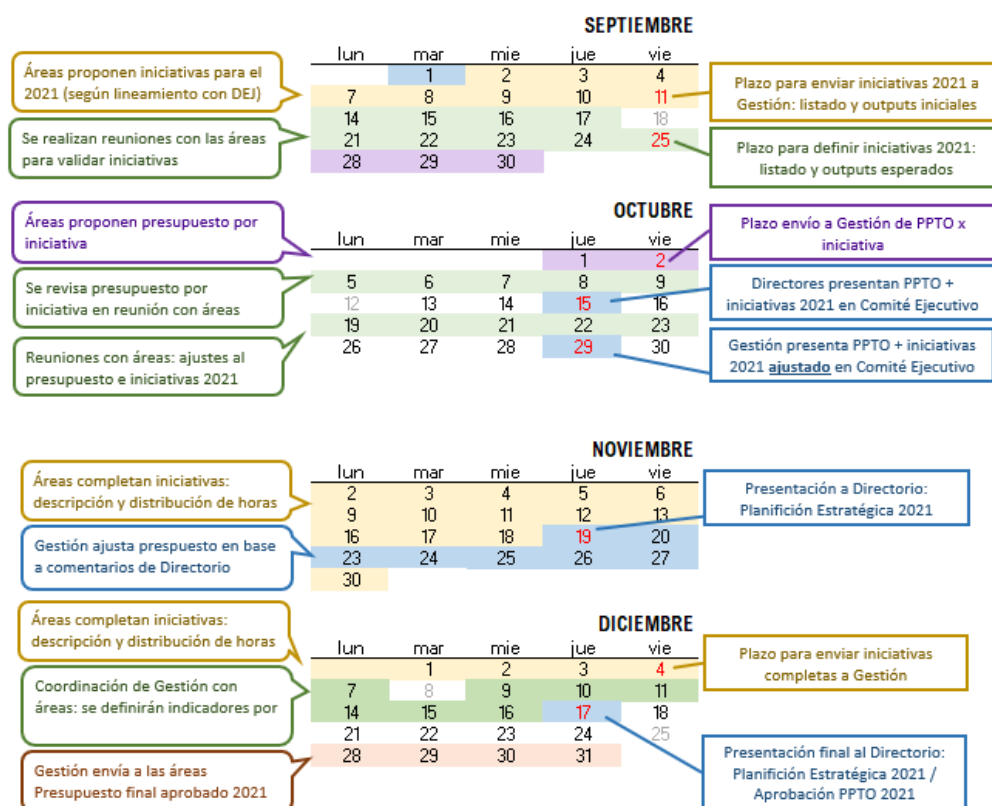
El detalle del proceso se describe en los siguientes pasos generales:

1. Definición de presupuestos máximos: Comité Ejecutivo (conformado por Presidenta y Tesorero del Directorio y las Direcciones Ejecutiva y de Gestión) definen criterios generales del presupuesto para el año siguiente para los fondos que trabajan las áreas de Colunga. Además, se designa un monto máximo por área para que éstas puedan proponer sus iniciativas y proyectos para el año.
2. *Kick off*: inicio del proceso de planificación con las áreas. Lanzamiento con los directores de las áreas del proceso de planificación.
3. Reuniones de Dirección Ejecutiva con Directores de área: se explicitan los lineamientos estratégicos del área que permitan orientar las iniciativas para el año siguiente.

4. Directores de áreas diseñan iniciativas para 2021.
5. Se revisan iniciativas y validan en reunión de Directores de Área con Direcciones Ejecutiva y de Gestión.
6. Una vez validadas las iniciativas, las áreas proponen presupuesto por iniciativa.
7. Se revisan presupuestos y validan en reunión de Directores de Área con Direcciones Ejecutiva y de Gestión.
8. Presentación de primera versión de Iniciativas, Presupuesto general y presupuesto por iniciativa a Comité Ejecutivo. Se reciben comentarios y sugerencias de mejora que son incorporadas.
9. Presentación al Directorio de Planificación Estratégica para año siguiente: iniciativas de áreas y presupuesto asociado. Se reciben comentarios y sugerencias de mejora. Si es necesario, se realizan ajustes y se vuelve a presentar al directorio.
10. Se aprueba Planificación Anual en Directorio: iniciativas y presupuesto.
11. Se envía a las áreas los presupuestos finales aprobados y se cargan al sistema interno de gestión de presupuesto.

Adicionalmente, se incorpora un calendario con los hitos importantes del proceso que exhiben en la Figura 12:

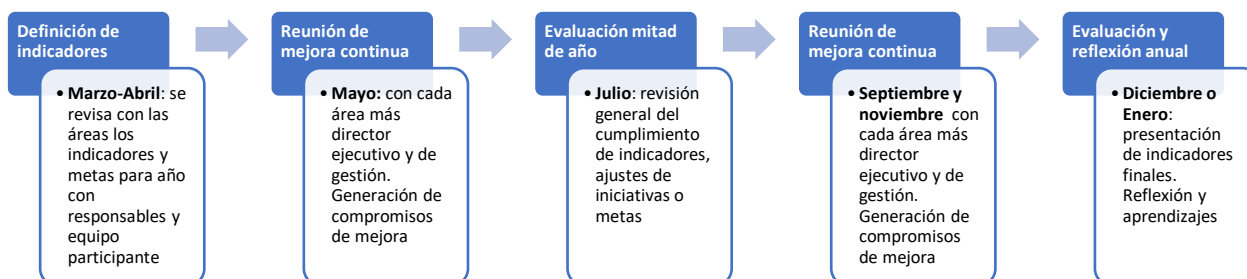
Figura 12: Calendario de plazos para planificación 2021, fundación Colunga



Fuente: Manual de Procedimiento: Planificación Estratégica Anual Colunga

Cabe destacar, que el proceso anterior no consideró la definición de indicadores para las iniciativas de cada área. Es por esto que en marzo 2021, desde el área de Mejora Continua desarrollaron un proceso de definición de estos indicadores, sin embargo, por el atraso, no pudieron medir el mes de marzo, lo que es una consecuencia del que el proceso no resultó como se esperaba y que requiere de rediseño. Este proceso se describe en la siguiente Figura:

Figura 13: proceso de definición de indicadores 2021, fundación Colunga



Fuente: Presentación Implementación Indicadores Colunga 2021

Como se puede apreciar, el proceso contempla la definición de los indicadores por área y luego se determina las fechas para la revisión de éstos entre el área de Mejora Continua con el resto de la fundación. En particular se harán 3 reuniones en el año de revisión, en mayo, septiembre y noviembre con cada área y las direcciones para ver cómo mejorar en caso de deficiencias y en julio se harán ajustes si es necesario. Además en diciembre o enero se hará una instancia de reflexión y aprendizajes del año y desde Mejora Continua se enviará desde abril a diciembre, a principio de cada mes, por correo, un reporte de los indicadores del área solo con fines informativos.

8.3. Entrevistas a miembros de la fundación

Luego de entrevistar a todos los directores de la fundación y a 12 integrantes de todas las áreas, se pueden observar los siguientes resultados que emergen de las entrevistas en la Tabla 19 incluida en Anexos, donde los puntajes corresponden a categorías basadas en los extractos de las entrevistas.

Posteriormente, se procede a considerar las respuestas de los conceptos que se presentaron en el 50% o más de los y las entrevistados/as, ya fuese sólo para directores/as o solo para equipos, donde se incluye la respuesta para la misma descripción del otro actor en caso de existir. Esta información se presenta en la Tabla 9:

Tabla 9: Matriz de análisis de respuestas con porcentajes de repetición, conceptos emergentes

Concepto	Descripción	Directores Cantidad (%)	Equipos Cantidad (%)
Conocimiento proceso de planificación	Desconoce el proceso	-	7 (58,3%)
Descripción del proceso de planificación	Describe incorrectamente o no describe el proceso	-	6 (50%)
Participación del proceso de planificación 2021 de los equipos	Su equipo tuvo espacio para participar / Participó del proceso	3 (50%)	3 (25%)
Comunicación durante el proceso de planificación 2021	Buena comunicación para resolver dudas	3 (50%)	4 (33,3%)
Interés en participar en proceso de planificación 2022	Mayor participación en distintas actividades	-	7 (58,3%)
Conocimiento sobre iniciativas 2021	Declara que las conoce	-	9 (75%)
Alineamiento de iniciativas 2021 con el propósito	Sí están alineadas al propósito	1 (16,6%)	7 (58,3%)

Estrategias para alinear iniciativas con el propósito	Elabora estrategias	4 (66,6%)	-
Claridad en cómo impacta el propio trabajo (del área en caso de Directores) en el propósito	Declara tener claridad	4 (66,6%)	7 (58,3%)
Claridad en cuánto impacta el propio trabajo (del área en caso de Directores) en el propósito	Declara no tener claridad	5 (83,3%)	12 (100%)

Fuente: Elaboración propia

Para comprender la lectura de la Tabla, a modo de ejemplo, para el concepto de conocimiento del proceso de planificación, el 58.3% de los equipos desconoce el proceso. Otro ejemplo, en torno a la participación del proceso de planificación 2021 de los equipos, el 50% de los directores declara que su equipo tuvo espacio para participar y el 25% de los equipos manifestó que participó del proceso.

Adicionalmente a los conceptos emergentes, se observó que existen respuestas que quedaron fuera de la clasificación, las cuales se repetían en al menos dos personas. Éstas se denominan “descubrimientos” en las declaraciones de los y las entrevistados/as, los cuales se detallan en la Tabla 10:

Tabla 10: Matriz de descubrimientos en las entrevistas

Concepto	Directores	Equipos
Participación del proceso de planificación 2021 (de los equipos)	<ul style="list-style-type: none"> Su equipo no tuvo tanto tiempo de participar, además cree que gran parte del proceso pasó directamente de la dirección ejecutiva a la planificación, sin espacios para que las áreas propongan. (D1, D2) 	<ul style="list-style-type: none"> Siente que participó más en un plan de trabajo que en una planificación, dado que no necesariamente los proyectos están conectados con otros desafíos más institucionales o de otras áreas, ni se dieron espacios de reflexión y de

		conversación para incorporar aprendizajes (I7, I8)
Aspectos a mejorar del proceso de planificación 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Cómo integrar el proceso de planificación cuando los equipos están ejecutando proyectos del año y tienen alta carga (D2, D5) • Faltó una reunión de reflexión y aprendizajes como equipo Colunga (D1, D2) • La planificación no está socializada a nivel fundación. No se comparte lo que harán los demás equipos y es necesario para lograr empatía al solicitar trabajos interáreas. (D3, D6) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar canales de comunicación desde las direcciones a los equipos (I2, I3) • Falta una instancia estratégica para cerrar el proceso de planificación entre equipos y directores (I2, I4, I6) • Mejorar instrumentos, saber en qué consisten (I7, I11)
Alineamiento de iniciativas 2021 con el propósito	<ul style="list-style-type: none"> • En primera instancia sí están alineadas, pero luego busca hacerse cargo de otros desafíos de las OSC apoyadas que no siempre están alineados al propósito y se complejiza la planificación (D1, D2) • No todas las iniciativas lo están, dado que existe un sesgo de Dirección Ejecutiva en fijarse solo en fortalecer el ecosistema y se olvida de contribuir a superar la pobreza de niños, niñas y adolescentes. (D2, D3) 	<ul style="list-style-type: none"> • El propósito está mal redactado y tiene más de un foco, por lo que hay iniciativas que responden a focos distintos. (I5, I8)
Estrategias para alinear iniciativas con el propósito	<ul style="list-style-type: none"> • Es complejo diseñar estrategias si existe “doble personalidad” en el propósito. (D1, D2) 	- No aplica -

Fuente: Elaboración propia

En base a la sistematización de las entrevistas, se puede realizar un análisis y conclusiones para cada concepto emergente y los descubrimientos detectados, los cuales se presentan a continuación:

1. Conocimiento y descripción del proceso de planificación

En relación al conocimiento del proceso de planificación, la respuesta que tuvo mayor frecuencia era que lo desconocían con un 58,3% de las menciones de las y los entrevistadas/os. Adicionalmente, de estas personas, el 57,1% pertenecen a las áreas bajo la dirección ejecutiva (IPP, PDS, LAB Y COM), lo que podría explicarse sobre cómo baja la información cada director de área a sus equipos. Cabe destacar que solo una persona declara que conoce el proceso y el resto menciona que lo conoce parcialmente.

Respecto a la descripción del proceso, el 50% de las y los integrantes de los equipos de la fundación lo describe incorrectamente o no sabe cómo describirlo. Ahora bien, el 42,9% de las personas que desconocen el proceso, lograron describirlo correctamente, lo cual se explica porque conocían procesos de planificación en experiencias laborales anteriores, pero no el de Colunga.

De lo anterior se puede concluir que el proceso de planificación 2021 no fue comprendido por más del 50% de las personas en la fundación.

2. Participación de los equipos en el proceso

Sobre la participación de los equipos, desde la opinión de los directores, el 50% de ellos consideran que su equipo si tuvo el espacio para participar en el proceso de planificación. Asimismo, el 25% de los y las integrantes de los equipos declararon sí haber participado del proceso, lo que demuestra diferencias de opinión entre ambos grupos.

Adicionalmente, bajo este concepto se observaron descubrimientos. Desde el punto de vista de los Directores, el 33,3% cree que gran parte del proceso pasó directamente de la dirección ejecutiva a la planificación, sin espacios para que las áreas propongan. Asimismo, el 16,6% de los equipos siente que participó más en un plan de trabajo que en una planificación, dado que no se dieron espacios de reflexión y de conversación para incorporar aprendizajes.

3. Comunicación durante el proceso de planificación

En relación a la comunicación durante el proceso, el 50% de los Directores cree que hubo una buena comunicación entre ellos y sus equipos para resolver dudas durante el proceso, sin embargo, solo un 33,3% de los equipos declara lo mismo, lo cual va en línea con el punto anterior.

4. Interés en participar en el proceso 2022

Acercas del interés en participar del próximo proceso de planificación, el 58,3% de los equipos si desea aumentar su participación en las distintas actividades involucradas del proceso. De este porcentaje, el 71,4% corresponde a personas de áreas bajo la Dirección Ejecutiva (IPP, PDS, LAB Y COM). Luego, el 41,7% no tiene interés, donde el 60% de ellos son de áreas bajo la Dirección de Gestión.

5. Conocimiento sobre las iniciativas 2021

En cuanto al conocimiento sobre las iniciativas 2021, el 75% de los equipos declara que sí las conoce y el 25% restante declara que conoce las de los grandes proyectos de su área, por lo que todos y todas conocen al menos parcialmente las iniciativas del año de su equipo.

6. Alineamiento de iniciativas 2021 con el propósito

Con respecto al alineamiento de iniciativas con el propósito de la fundación, el 58,3% de los equipos considera que sí están alineadas. Distinta situación se da en el caso de los Directores, donde solo el 16,6% considera que sí están alineadas.

Para profundizar más esta diferencia, se detectaron descubrimientos. En el caso de los Directores, el 33,3% de ellos considera que en primera instancia sí están alineadas, pero transcurrido un tiempo, las iniciativas buscan hacerse cargo de otros desafíos de las OSC apoyadas que no siempre están alineados al propósito y por lo tanto, complejiza la planificación. Asimismo, consideran que existe un sesgo desde la Dirección Ejecutiva en poner foco en fortalecer el ecosistema y no en contribuir a superar la pobreza de niños,

niñas y adolescentes, tal como se estipula en el propósito. Bajo estos descubrimientos, un 16,6% de los equipos también declaró una opinión similar, destacando que el propósito está mal redactado, teniendo distintos focos y que por lo tanto, existen iniciativas que apuntan a focos diferentes.

7. Estrategias para alinear iniciativas con el propósito

En relación a las estrategias para alinear iniciativas con el propósito, el 66,6% de los Directores si realiza algún tipo de estrategia. El resto de los Directores, declara que es difícil diseñar estrategias si existe una “doble personalidad” en el propósito, lo que va en línea con los descubrimientos sobre el alineamiento de las iniciativas.

8. Claridad en cómo y cuánto impacta el propio trabajo (del área en caso de Directores) en el propósito

En torno a la claridad en cómo impacta el trabajo del área en el propósito, un 66,6% de los Directores declara tener claridad. Ahora bien, respecto a los equipos en torno a su propio trabajo, un 58,3% manifiesta lo mismo.

Sobre la claridad en cuánto impacta el trabajo del área en el propósito, un 83,3% de los Directores declara no tener claridad. Ahora bien, respecto a los equipos en torno a su propio trabajo, el 100% manifiesta lo mismo, lo cual tiene sentido, ya que actualmente no hay un instrumento para cuantificar el trabajo de cada integrante en la fundación, dado que resulta complejo llevarlo a la práctica, pues, por ejemplo, no todo el trabajo realizado por cada trabajador se refleja en indicadores de un cuadro de mando, ni logra cuantificar el impacto de la persona en torno al propósito o misión de la organización.

9. Aspectos a mejorar del proceso de planificación 2021

Finalmente, se consideran dentro de los descubrimientos aspectos a mejorar del proceso de planificación 2021. Desde el punto de vista de los Directores, el 33,3% manifiesta que uno de los desafíos para los próximos procesos es cómo integrar el proceso de planificación cuando los equipos están ejecutando proyectos del año con alta carga. Por otro lado, un 33,3% considera que falta incorporar en el proceso una reunión de reflexión y aprendizajes a nivel fundación y por último creen que la planificación

debería estar socializada en todo Colunga, dado que en su opinión, actualmente no se comparte lo que harán los demás equipos y es fundamental para lograr empatía en los trabajos interáreas.

Respecto a los equipos, un 16,6% considera que se deben mejorar los canales de comunicación desde las Direcciones hacia las áreas. También, un 25% cree que se debe incorporar una instancia estratégica para cerrar el proceso de planificación entre equipos y directores y por último un 16,6% manifiesta que se deben mejorar los instrumentos utilizados y saber en qué consisten.

Finalmente, las causas detectadas en la Identificación del problema y las conclusiones obtenidas de los conceptos desarrollados en las entrevistas se toman como insumo para el diseño del plan, el cual se explicará en la siguiente sección.

9. DISEÑO DE PLAN

Tomando como base lo anterior, se elabora el plan de implementación de la planificación estratégica, el cual permite conducir a la fundación en la definición de iniciativas y proyectos que llevarán a cabo las áreas en el año siguiente, asignando el presupuesto y los recursos humanos que serán necesarios. Transcurrido un periodo, se comparará el plan con lo efectivamente ejecutado y se extraerán los aprendizajes y modificaciones posibles para incorporarlos en un nuevo plan, trabajo que se encuentra fuera de los alcances del presente trabajo de título.

Para lo anterior, es necesario definir objetivos y lineamientos para las áreas en el año siguiente, permitiendo distribuir los recursos económicos y de personas de acuerdo con lo establecido en la planificación estratégica, es decir, el propósito y objetivos estratégicos de la fundación y de cada área.

A través de actividades de co-creación entre las áreas y dirección, se definen los desafíos, iniciativas, indicadores y metas esperadas para el año siguiente, junto con el desglose de presupuesto. Lo anterior, se presenta y valida en el directorio de Diciembre de cada año.

9.1. Objetivos del plan

Objetivo general: Definir las iniciativas e indicadores que llevarán a cabo las áreas de Fundación Colunga para el año siguiente con los recursos asociados y cronograma tentativo, considerando la planificación estratégica y con proyectos alineados para el cumplimiento del propósito de la fundación.

Objetivos específicos:

1. Cada área define las iniciativas y desafíos a abordar el año siguiente.
2. Se aprueba el presupuesto por áreas y fondos en el Directorio.
3. Se establecen los indicadores asociados a las iniciativas definidas.

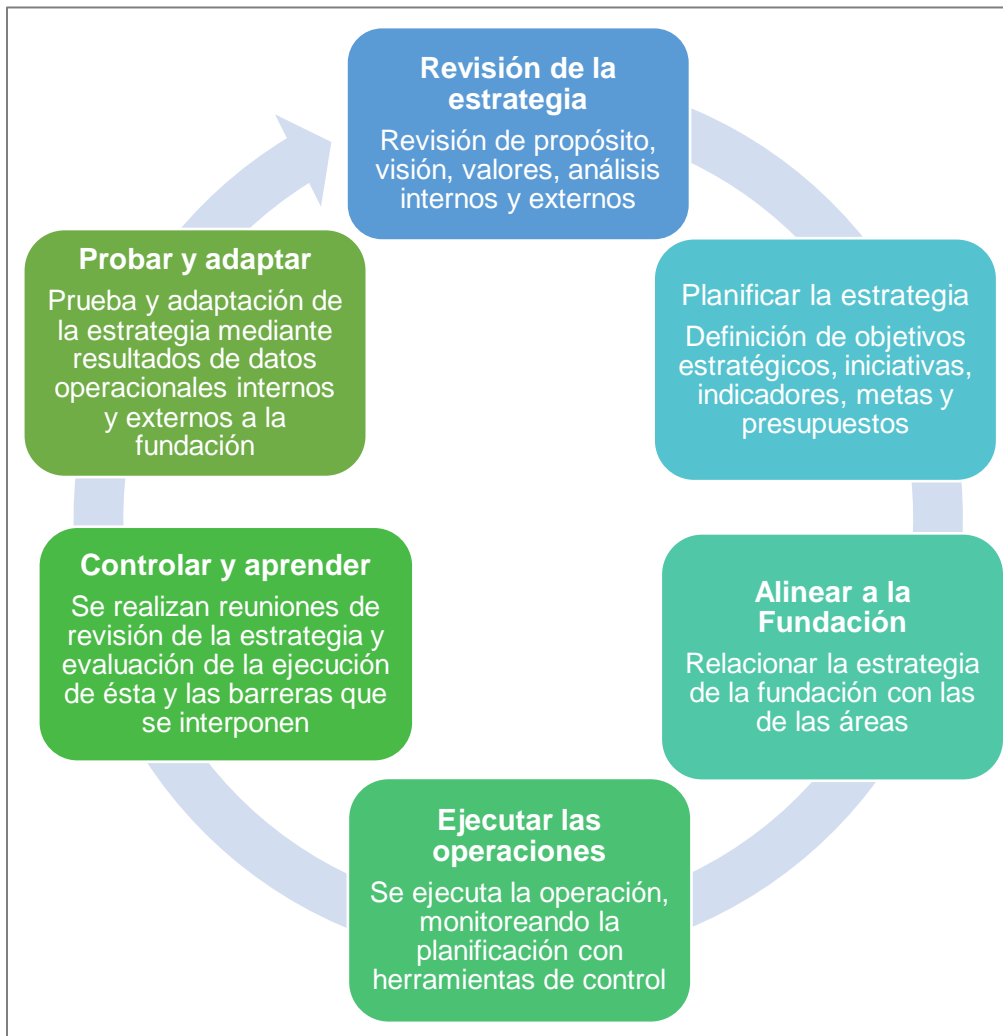
4. Se define un cronograma por áreas con fechas para hitos claves por iniciativa.
5. Se definen responsables y metas claras para el año siguiente.

9.2. Proceso general de implementación

En la Figura 14 se ejemplifica el proceso anual general de implementación de la planificación estratégica. Este consta de seis macro etapas: Revisión de la estrategia, planificar la estrategia, alinear a la Fundación, ejecutar las operaciones, controlar y aprender y por último probar y adaptar, entendiéndose el proceso como un ciclo de mejora continua.

El proceso contempla que se lleve a cabo en su totalidad y por lo tanto ninguna de sus etapas sea omitida para alcanzar el éxito en la gestión. En cada etapa, se realizan reuniones donde se plantean cuestionamientos o reflexiones, ya sea entre los equipos o direcciones, con tal de establecer acciones en torno a lo que se quiera lograr.

Figura 14: Proceso general de plan de implementación de planificación estratégica



Fuente: Elaboración propia

Para comprender de mejor forma las etapas mencionadas anteriormente, se realiza una descripción de ellas basada en el sistema de gestión de 6 etapas de Norton y Kaplan [11]:

Revisión de la estrategia: Se realiza mediante un amplio despliegue de herramientas estratégicas, como las declaraciones del propósito, valores y visión, los análisis externos económicos, ambientales, operativos y de la competencia y metodologías como el análisis FODA. En esta etapa, se busca responder las interrogantes: “*¿Cuál es nuestro propósito como fundación y por qué?, ¿Cuáles son los puntos clave que enfrentamos? y ¿Cómo podemos ser mejores en lo que hacemos?*” Cabe destacar que el equipo directivo de la fundación debería reunirse al menos una vez al año para actualizar la estrategia, revisando las herramientas anteriormente mencionadas. En caso de que el equipo considere realizar un cambio estratégico y cultural mayor, deberá realizar una agenda de cambio estratégico, aplicando un proceso aparte.

Planificación de la estrategia: A través de la definición de objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas y presupuestos. Se crean herramientas como los mapas estratégicos y Cuadro de Mando Integral. En esta etapa es importante considerar las siguientes preguntas: “*¿Cómo describimos nuestra estrategia?, ¿Cómo medimos nuestro plan?, ¿Qué programas de acción necesita nuestra estrategia?, ¿Cómo financiamos nuestras iniciativas? y ¿Quién liderará la ejecución de la estrategia?*”

Alinear a la Fundación: Alineación de la fundación con la estrategia, los mapas estratégicos y el CMI. Para capturar los beneficios es importante relacionar la estrategia de Colunga con las de las áreas, además de motivar a los equipos mediante un proceso de comunicación formal relacionando los objetivos personales e incentivos con los objetivos estratégicos. Aquí es importante plantearse las siguientes interrogantes: “*¿Cómo podemos asegurarnos de que todas las áreas están alineadas?, ¿Cómo alineamos a las áreas de la Dirección de Gestión con las de Dirección Ejecutiva y la estrategia a nivel Colunga? y ¿Cómo motivamos a todos y todas para que nos ayuden a ejecutar la estrategia?*”

Ejecutar la operación: Mediante herramientas como el cuadro de mando integral, el plan operacional debe estar focalizado a dar respuesta a 2 preguntas clave: “*¿Qué mejoras a los procesos son más críticas para ejecutar la estrategia? y ¿Cómo relacionamos la estrategia con los planes y presupuestos operativos?*”

Controlar y aprender: Control y aprendizaje de los problemas, las barreras y los desafíos. En esta parte del proceso se integra la información sobre las operaciones y la estrategia. Se da dos tipos de reuniones, una de revisión de la estrategia para discutir las iniciativas e indicadores por área y la segunda para evaluar el progreso en la ejecución de la estrategia y las barreras que se interponen con ella. Al separar ambas reuniones, se evita que los puntos operacionales y tácticos de corto plazo impidan las discusiones sobre la implementación y adaptación de la estrategia.

Probar y adaptar: Prueba y adaptación de la estrategia mediante datos operacionales internos y nuevos datos externos del entorno. La pregunta fundamental de esta etapa es: “¿Tenemos la estrategia correcta?” Generando de este modo un nuevo ciclo integrado de planificación de la estrategia y ejecución operacional.

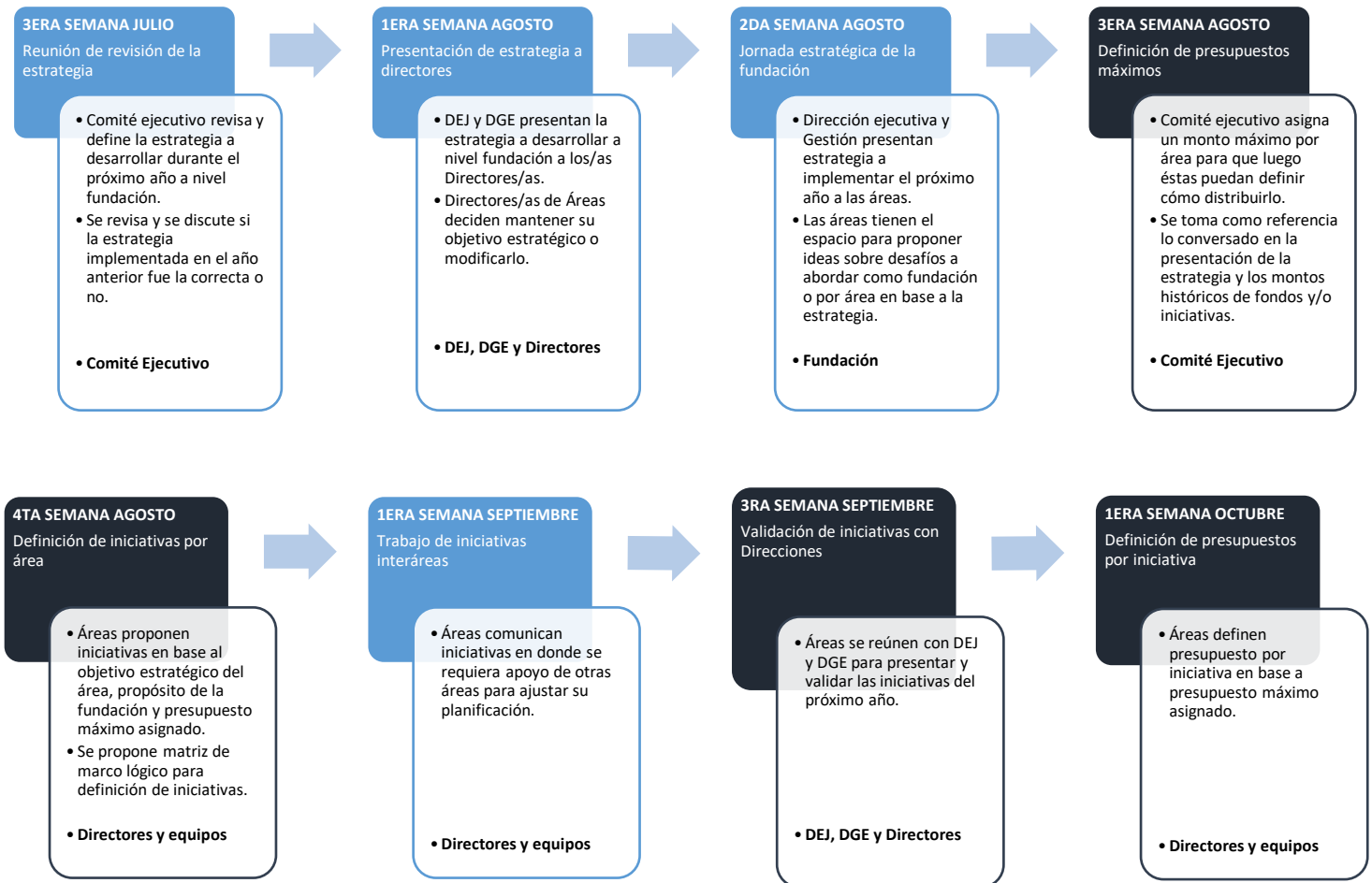
9.3. Primera versión de roadmap

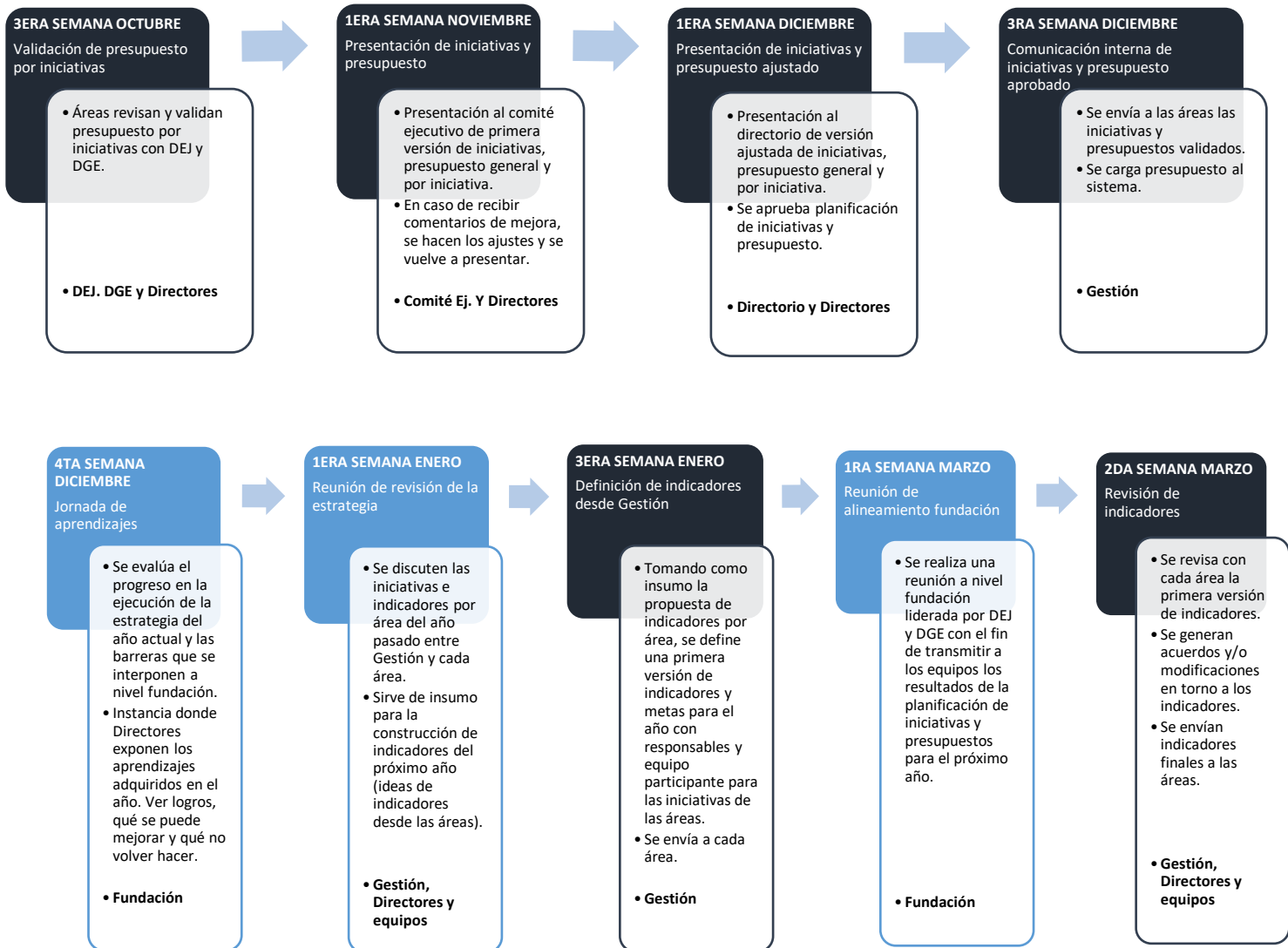
Para que los y las integrantes de la fundación lleven a cabo el plan de implementación, se elabora un roadmap⁹ de planificación anual, el cual contiene las actividades, junto con sus objetivos, fechas e involucrados/as. Adicionalmente, se elabora un roadmap de seguimiento y ajuste de los indicadores de las iniciativas y/o proyectos del año de todas las áreas de la organización.

En primer lugar, se diseñan ambos roadmap en base a las conclusiones de las entrevistas realizadas y del sistema de gestión de 6 etapas de Norton y Kaplan [11], los cuales se presentan posteriormente en una reunión a Dirección Ejecutiva y Gestión, con el fin de recibir feedback y ajustar actividades, fechas u objetivos acorde a los intereses y necesidades de la fundación. Las primeras versiones de ambos roadmap se presentan a continuación en las Figuras 15 y 16, donde las columnas en color azul oscuro son antiguas actividades del proceso de planificación 2021 que se mantienen y las columnas en color azul claro son nuevas actividades que se incorporan:

⁹ Hoja de ruta que funciona como cronograma para la planificación de un proyecto o proceso. Disponible en: <https://www.appvizer.es/revista/organizacion-planificacion/gestion-proyectos/roadmap-que-es-como-hacer#-que-es-un-roadmap> [Consulta: 21 de abril 2021]

Figura 15: Primera versión de roadmap de planificación (previo a reunión con Dirección Ejecutiva y Gestión)





Fuente: Elaboración propia.

Figura 16: Roadmap de seguimiento y ajuste al plan



Fuente: Elaboración propia

9.4. Presentación roadmap a Dirección Ejecutiva y Gestión

Previo al taller de trabajo con las áreas, se realiza una reunión con Dirección Ejecutiva y Dirección de Gestión para presentar ambos roadmap a los directores y así obtener feedback previo a su presentación a toda la fundación en el taller de trabajo.

Los principales cambios que se generaron posterior a esta reunión son:

- Cambiar la palabra “estrategia” en los títulos de las actividades por “planificación anual”, dado que en la fundación se entiende por estrategia a una planificación superior a los 3 años.

- En la “Presentación de la estrategia a Directores” (1ra semana de agosto), explicitar que esa instancia es un espacio para ver que desafíos o grandes proyectos quiere tomar cada área y validar su objetivo estratégico.
- En la definición de iniciativas (4ta semana de agosto), incorporar como insumo la revisión de la asignación de horas por cada iniciativa, ver si resultó lo planificado en el primer semestre y ver cómo se viene el segundo semestre. Hacer ajustes necesarios en caso de existir grandes diferencias. Una vez definidas las iniciativas para el siguiente año, precargar la asignación de horas.
- Cambiar el título de la actividad “Definición de iniciativas” (4ta semana de agosto) por “Inicio de definición de iniciativas”, para que las áreas no interpreten que esta actividad dura 1 semana, si no que es un trabajo que se realiza entre 3 a 4 semanas. Asimismo, se recomienda sacar la palabra de "Marco Lógico" en el objetivo de la actividad, ya que puede generar confusión entre los y las integrantes de la fundación, dado que es una metodología que no todos y todas conocen o la han aplicado de otra forma. Cambiar por instrumento estandarizado.
- Incorporar en la “Definición de presupuestos por iniciativa” (1era semana de octubre) una validación de lo planteado en julio sobre los desafíos e iniciativas a abordar. Asegurar participación en el comité ejecutivo de esa semana a la presidenta del Directorio para presentar el presupuesto y validación de lo planificado.
- En el roadmap de seguimiento y ajuste, agregar presentaciones al comité sobre evaluación de indicadores (en julio resultados parciales y en diciembre evaluación final).

Todos los cambios fueron incorporados en una nueva versión de ambos roadmap, los cuales fueron presentados en el taller de trabajo que se detallará en la siguiente sección.

10. TALLER DE TRABAJO

10.1. Metodología del taller

Para que todos y todas comprendan los cambios a implementar en el proceso de planificación anual en la fundación, se realiza un taller de trabajo con todos/as los y las integrantes de la fundación. Este taller se lleva a cabo en una jornada de 2 horas el jueves 24 de junio del 2021 a las 9:00 am y su agenda es la siguiente:

1. Bienvenida 9:00 – 9:10 hrs.
2. Presentación roadmaps 9:10 – 9:30 hrs.
3. Dudas generales 9:30 – 9:40 hrs.
4. Cambio a sección de grupos pequeños 9:40 – 9:45 hrs.
5. Actividad Miro 9:45 – 10:35 hrs.
6. Puesta en Común 10:35 – 10:50 hrs.
7. Cierre 10:50 -11:00 hrs.

La metodología del taller es vía remota, utilizando la plataforma Zoom¹⁰ para la reunión entre los y las asistentes y Miro¹¹ para lograr la interacción deseada en la actividad del taller. En el taller se presentan ambos roadmap con el feedback incorporado de la Dirección Ejecutiva y Dirección de Gestión, explicando cada actividad, diferenciando cuáles son las nuevas y cuáles se mantienen, actores involucrados, etc. Adicionalmente,

¹⁰ Plataforma de comunicaciones unificadas centrada en la tecnología de vídeo que ofrece reuniones con vídeo, voz, seminarios web y chat en ordenadores, teléfonos, dispositivos móviles y sistemas de salas de conferencias. Disponible en: <https://zoom.us/es-es/about.html> [Consulta: 5 de julio 2021]

¹¹ Pizarra colaborativa virtual para equipos de trabajo, compatible con múltiples dispositivos y pensada para el trabajo de Organizaciones y/o empresas. Disponible en. <https://miro.com/es/> [Consulta: 5 de julio 2021]

se realiza una actividad en Miro, utilizando salas para grupos pequeños de Zoom, donde se distribuyen las áreas en 3 grupos de la siguiente manera:

1. Grupo 1: IPP y Comunicaciones.
1. Grupo 2: PDS, LAB y Dirección Ejecutiva,
2. Grupo 3: HUB, Gestión y Dirección de Gestión.

En Miro, cada grupo tiene una pizarra, la cual tiene escrita las siguientes preguntas:

1. ¿Qué importancia le veo al proceso de planificación? ¿Por qué?
2. ¿Existen dudas en torno al proceso?
3. ¿Qué podríamos mejorar?
4. ¿Qué preocupaciones tengo en torno al proceso?

La idea es que en cada grupo destinen 12 minutos por pregunta y las respondan a través de post it que facilita la plataforma. Dentro de este tiempo, los y las integrantes de cada grupo pueden ir conversando y discutiendo sus respuestas a través de Zoom. Una vez finalizada la actividad, los 3 grupos retornan a la sala principal de Zoom y se realiza una puesta en común, donde un/a representante de cada grupo presenta en 5 minutos un resumen de lo conversado y las respuestas del grupo para cada pregunta y se concluye el taller con reflexiones generales entre todos y todas.

10.2. Resultados del taller

Posterior a la presentación de los roadmaps, se realizó una sección de dudas generales previo a la actividad en grupos. En dicha sección, surgieron las siguientes interrogantes:

Las transcripciones de lo conversado en cada grupo se encuentran en la sección Anexos. Cabe destacar que se resguarda la identidad de las personas para asegurar la confianza de ellos/as y con el fin de que puedan exponer todas sus dudas e inquietudes del proceso de la forma más verídica posible. Para comprender de mejor forma lo conversado, en cada grupo, se utiliza un identificador por persona, por ejemplo, I1G1 corresponde al Integrante 1 del Grupo 1.

Los principales puntos levantados por las y los integrantes de la fundación que se pueden extraer en el taller son:

Tabla 11: Principales puntos levantados de las preguntas realizadas en taller

Pregunta	Puntos levantados
¿Qué importancia le veo al proceso de planificación? ¿Por qué?	<ul style="list-style-type: none"> • En general se destacan comentarios positivos de la importancia del proceso de planificación. • Permite organización, alineamiento del equipo, orden, rescatar todas las voces, anticipación a los problemas y trabajo colaborativo. • Entrega definición de iniciativas, cuáles serán los logros de objetivos, metas y resultados esperados.
¿Existen dudas en torno al proceso?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo incorporar la flexibilidad en el proceso? • ¿Las fechas de las actividades topan con proceso de evaluación de desempeño? • ¿El proceso implicará mucha carga para Gestión? • ¿Cómo lograr que todos reconozcan el valor del proceso? • ¿Cómo afectarán las evaluaciones de indicadores de forma personal? • ¿Cómo incorporar al personal de Servicios Generales?
¿Qué podríamos mejorar?	<ul style="list-style-type: none"> • Explicitar el trabajo interáreas. • Que los equipos puedan proponer indicadores. • Considerar un reporte continuo del avance del proceso. • Incorporar más espacios de reflexión a nivel fundación.
¿Qué preocupaciones tengo en torno al proceso?	<ul style="list-style-type: none"> • Que el proceso entorpezca el trabajo diario. • Incorporar proceso en las agendas de las áreas. • Que el proceso sea rígido y no flexible.

Fuente: Elaboración propia

10.3. ¿Qué se puede incorporar al plan?

Una vez realizado el taller, se realiza una reunión con Dirección de Gestión para ver los posibles cambios a incorporar en el plan, dado lo conversado en las actividades en grupo del taller. Para ello, se definen los siguientes cambios en el plan y recomendaciones a considerar para la implementación de éste u otros procesos que lleva el área de Mejora Continua:

- Corroborar que las actividades no topen con el proceso de evaluación de competencias. A raíz de esto, se modifica la fecha de la reunión de revisión de la estrategia, pensada anteriormente para la tercera semana de julio, la cual se mueve a la cuarta semana del mismo mes. Como recomendación para la implementación y proceso de evaluación de competencias, se debe hacer hincapié en qué consiste el proceso de evaluación de competencias. Mostrar que ya no se evaluará de forma personal, como se hizo en la última ocasión. Explicar qué pasa en caso de malos resultados individuales o de área. Transmitir mensaje de tranquilidad sobre la evaluación de indicadores a los equipos por parte de Dirección Ejecutiva y Dirección de Gestión.
- Explicitar en la Definición de Iniciativas que los equipos pueden proponer indicadores, de hecho la Matriz de Marco Lógico lo permite. Asimismo, aclarar que el cierre de esos indicadores se hace en enero, con las iniciativas y presupuestos validados. Transmitir el mensaje de que el diseño de indicadores lo lleva a cabo Mejora Continua, pero es co-construido, considerando la opinión de las áreas, para que les vean la utilidad y les haga sentido acorde a sus trabajos.
- Transmitir en la Jornada de planificación anual (2da semana agosto) de no se tendrá toda la información y evaluaciones del año anterior al comienzo de la planificación. Instancias de conversación durante el proceso son fundamentales para ello y requieren la participación de todos y todas.
- La planificación no puede ser rígida, debe incorporar flexibilidad, debe considerar espacios para nuevas iniciativas. Para ello, explicitar que reuniones con Mejora Continua (del roadmap de seguimiento y ajuste) buscan incorporar la flexibilidad en el proceso, donde en ellas se pueden hacer los ajustes necesarios a las iniciativas, indicadores, responsables, etc. acorde a las necesidades del área,

fundación y entorno. Además, si existen cambios, se validan en el comité ejecutivo que se hace semanalmente o cada 2 semanas, dependiendo del momento.

- Especificar insumos a entregar o instrumentos a completar por parte de los equipos en las actividades con anticipación al inicio de éstas.
- Transmitir el mensaje a los equipos que en cada actividad siempre hay que resguardar la conexión entre indicadores, iniciativas e indicadores estratégicos alineados al propósito. Preguntarse ¿Cómo impacta la iniciativa que llevaré a cabo en el propósito de la fundación? ¿y en el objetivo estratégico del área? Dejar claro el uso de indicadores y su tipo, para alinear expectativas.
- Explicitar que las ponderaciones (pesos) de iniciativas se definen en el diseño de iniciativas para ver asignación de presupuesto.
- Recomendación para la implementación del trabajo interáreas (1era semana de septiembre): Cada área debe enviar las iniciativas que requieran apoyo de otras áreas a éstas y Mejora Continua debe asegurar que se lleve a cabo una reunión entre los y las involucrados/as para definir la iniciativa en conjunto y diseñar una primera versión de indicadores en conjunto para que luego sea validado en enero en la definición de éstos.
- Invitar a Servicios Generales a las instancias a nivel fundación, para generar mayor vinculación y alineamiento de todas las personas que integran la fundación.

11. DEFINICIÓN DEL PLAN

11.1. Versión final roadmaps

Considerando como insumo al plan, lo conversado en la reunión con las direcciones y los resultados del taller de trabajo, se actualiza ambos roadmaps, los cuales se presentan en las Tablas 12, 13, 14, 15 y 16, donde en el caso del roadmap de planificación anual, las columnas en color gris son antiguas actividades del proceso de planificación 2021 que se mantienen y las columnas en color turquesa son nuevas actividades que se incorporan:

Tabla 12: Roadmap de planificación anual (Julio – Agosto)

	4ta Semana Julio	1era Semana Agosto	2da Semana Agosto	3era Semana Agosto	4ta Semana Agosto
Actividad	Reunión de revisión de la planificación anual	Presentación de lineamientos de planificación a directoras/es	Jornada planificación anual de la fundación	Definición de Presupuestos Máximos	Inicio definición de iniciativas por área
Objetivo	Comité ejecutivo revisa y define la estrategia anual a desarrollar durante el próximo año a nivel fundación. Se revisa y se discute si la estrategia implementada en el año anterior fue la correcta o no.	DEJ y DGE presentan la estrategia anual a desarrollar a nivel fundación a los/as Directores/as. Directores/as de Áreas deciden mantener su objetivo estratégico o modificarlo.	Dirección ejecutiva y Gestión presentan estrategia anual a implementar el próximo año a las áreas. Las áreas tienen el espacio para proponer ideas sobre desafíos a abordar como fundación o por área en base a la estrategia.	Comité ejecutivo asigna un monto máximo por área para que luego éstas puedan definir cómo distribuirlo. Se toma como referencia lo conversado en la jornada de planificación y los montos históricos de fondos y/o iniciativas.	Áreas proponen iniciativas en base al objetivo estratégico del área, propósito de la fundación y presupuesto máximo asignado. Se propone un instrumento estandarizado para la definición de iniciativas.
Involucrados/as	Comité Ejecutivo	DEJ, DGE y Directores	Fundación	Comité Ejecutivo	Directores/as y equipos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13: Roadmap de planificación anual (Septiembre – Octubre)

	1era Semana Septiembre	3era Semana Septiembre	1era Semana Octubre	3era Semana Octubre
Actividad	Trabajo de iniciativas interáreas	Validación de iniciativas con Direcciones	Definición de presupuestos por iniciativa	Validación de presupuesto por iniciativa
Objetivo	Áreas comunican iniciativas en donde se requiera apoyo de otras áreas para ajustar su planificación.	Áreas se reúnen con DEJ y DGE para presentar y validar las iniciativas del próximo año.	Áreas definen presupuesto por iniciativa en base a presupuesto máximo asignado. Se valida nuevamente lo planteado en julio en torno a los desafíos a abordar como área y las iniciativas asociadas.	Áreas revisan y validan presupuesto por iniciativas con DEJ y DGE.
Involucrados/as	Directores/as y equipos	DEJ, DGE y Directores/as	Directores/as y equipos	Directores/as y equipos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14: Roadmap de planificación anual (Noviembre – Diciembre)

	1era Semana Noviembre	1era Semana Diciembre	3ra Semana Diciembre	4ta Semana Diciembre
Actividad	Presentación de iniciativas y presupuesto	Presentación de iniciativas y presupuesto ajustado	Comunicación interna de iniciativas y presupuesto aprobado	Jornada de Aprendizajes
Objetivo	Presentación al comité ejecutivo de primera versión de iniciativas, presupuesto general y por iniciativa En caso de recibir comentarios de mejora, se hacen los ajustes y se vuelve a presentar.	Presentación al directorio de versión ajustada de iniciativas, presupuesto general y por iniciativa. Se aprueba planificación de iniciativas y presupuesto.	Se envía a las áreas las iniciativas y presupuestos validados. Se carga presupuesto al sistema.	Se evalúa el progreso en la ejecución de la estrategia del año actual y las barreras. Instancia donde Directores exponen los aprendizajes adquiridos en el año. Ver logros, qué se puede mejorar y qué no volver hacer.
Involucrados/as	Comité Ejecutivo y Directores/as	Directorio y Directores/as	Gestión	Fundación

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15: Roadmap de planificación anual (Enero – Marzo)

	1era Semana Enero	3era Semana Enero	1era Semana Marzo	2da Semana Marzo
Actividad	Reunión de revisión de la planificación	Definición de indicadores	Reunión de alineamiento fundación	Revisión de indicadores
Objetivo	<p>Se discuten las iniciativas e indicadores por área del año pasado entre Gestión y cada área.</p> <p>Sirve de insumo para la construcción de indicadores del próximo año (ideas de indicadores desde las áreas).</p>	<p>Tomando como insumo la propuesta de indicadores por área, se define una primera versión de indicadores y metas para el año con responsables y equipo participante para las iniciativas de las áreas.</p> <p>Se envía a cada área.</p>	<p>Se realiza una reunión a nivel fundación liderada por DEJ y DGE con el fin de transmitir a los equipos los resultados de la planificación de iniciativas y presupuestos para el próximo año.</p>	<p>Se revisa con cada área la primera versión de indicadores.</p> <p>Se generan acuerdos y/o modificaciones en torno a los indicadores.</p> <p>Se envían indicadores finales a las áreas.</p>
Involucrados/as	Gestión, Directores/as y equipos	DEJ, DGE y Directores	Fundación	Gestión, Directores/as y equipos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16: Roadmap de seguimiento y ajuste

	1era Semana Mayo	1era Semana Julio	1era Semana Septiembre	1era Semana Noviembre	2da Semana Diciembre
Actividad	Reunión de mejora continua	Evaluación a mitad de año	Reunión de mejora continua	Reunión de mejora continua	Evaluación y reflexión anual
Objetivo	Con cada área más director ejecutivo y de gestión. Generación de compromisos de mejora.	Revisión general del cumplimiento de indicadores, ajustes de iniciativas o metas.	Con cada área más director ejecutivo y de gestión. Generación de compromisos de mejora.	Con cada área más director ejecutivo y de gestión. Generación de compromisos de mejora.	Presentación de indicadores finales. Reflexión y aprendizajes.
Involucrados/as	Mejora Continua, Directores/as y equipos	Gestión y Comité Ejecutivo	Mejora Continua, Directores/as y equipos	Mejora Continua, Directores/as y equipos	Gestión y Comité Ejecutivo

Fuente: Elaboración propia

Es importante destacar que la socialización del plan se hará a medida las actividades se vayan realizando durante el año. Además, cada año antes de la primera actividad, se realizará un taller de trabajo para presentar ambos roadmap y refrescar el proceso a todas las personas de la fundación. La idea de este taller es responder a las interrogantes: ¿Por qué hacemos este proceso? y ¿Cómo lo vamos a hacer?, además de recibir consultas y opiniones de las áreas.

Por otro lado, los roadmaps anteriormente presentados se hacen cargo de las causas anteriormente presentadas en la sección 3.2 Identificación del problema, donde una de las causas correspondía a que las áreas trabajaban de manera independiente, lo cual se soluciona en el roadmap de planificación anual incorporando instancias de participación transversal de la fundación y en particular en el trabajo interáreas para la definición de iniciativas.

Asimismo, la segunda causa detectada sobre el proceso del año anterior (el cual no resultó como se esperaba), que provocó que los y las integrantes de Colunga planificaran sin entender para qué y malentendieran las actividades e instrumentos a completar, también se soluciona presentando ambos roadmaps a la Fundación en espacios como el taller de trabajo para explicarlo en detalle, resolver dudas y recoger opiniones antes que comience la implementación de éste.

En relación a la tercera causa identificada sobre que los cambios de contexto exigen revisión de la estrategia y ajuste de metas, esto se soluciona con el roadmap de seguimiento y ajuste, donde se hacen tres reuniones durante el año para el seguimiento del avance de las iniciativas y sus indicadores y dos evaluaciones para incorporar ajustes en caso de que se cambie la estrategia o el contexto lo exija.

Por último es importante destacar que ambos roadmaps se hacen cargo de los puntos levantados en 8. Diagnóstico de la Situación Actual, en particular de las conclusiones obtenidas a partir de las entrevistas realizadas. Por ejemplo, el 58,3% de los y las integrantes de los equipos habían declarado desconocer el proceso, lo cual se soluciona con el taller de trabajo y las actividades con equipos o a nivel fundación. Asimismo se aumentó la participación de los equipos en el proceso incorporando más instancias de reflexión y de participación a nivel fundación o de áreas, donde antes no existían espacios para que éstas propongán ideas (detectado en los descubrimientos) y que ahora sí lo tienen.

11.2. Medición de éxito del plan

Con el fin de evitar que las causas y puntos detectados en la identificación del problema y en el diagnóstico de la situación actual no ocurran en la primera y posteriores implementaciones del plan, se propone a finales de marzo de cada año (cuando ya haya finalizado el roadmap de planificación anual), la realización de una encuesta a todos los equipos, cuyo objetivo sea capturar la percepción del proceso utilizando la escala de

likert¹², para recopilar feedback y aprendizajes de las actividades ejecutadas, ver qué se podría mejorar para las próximas implementaciones y qué no volver hacer.

Para ello, se proponen los siguientes aspectos a evaluar en la encuesta utilizando la escala Likert de 1 a 5, donde 5 corresponde a “Totalmente de acuerdo”, 4 a “De acuerdo”, 3 a “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 2 a “En desacuerdo” y 1 a “Totalmente en desacuerdo”:

Tabla 17: Aspectos a evaluar en encuesta de percepción de implementación del plan

Aspecto a evaluar	Preguntas a realizar
Actividades de roadmap planificación anual y de seguimiento y ajuste	<ul style="list-style-type: none"> • Las actividades en las que participé en el proceso me sirvieron para planificar y organizar el trabajo que realizaré durante este año. • Me gustaría aumentar mi participación en el próximo proceso de planificación anual. • La cantidad de horas dedicadas al desarrollo de las actividades de planificación anual en las que participé fueron las adecuadas. • Considero que las instancias de participación transversal de la fundación durante el proceso de planificación fueron suficientes. • Contar con un proceso de planificación establecido ayuda a ordenar el trabajo que realiza cada área. • Considero que el proceso de planificación ayuda a que se cumplan los desafíos y propósito de Colunga.
Iniciativas planificadas	<ul style="list-style-type: none"> • Considero que las iniciativas planificadas de mi área están alineadas con el propósito de Colunga. • Considero que las iniciativas de mi área ayudan a cumplir los desafíos de Colunga para este año. • El instrumento para definir las iniciativas de mi área fue útil para la planificación de ellas. • La cantidad de iniciativas planificadas de mi área son las adecuadas para el año.

¹² Método de medición con el objetivo de evaluar la opinión y actitudes de las personas. Se utiliza para cuestionar a una persona sobre su nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración. Disponible en: <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/> [Consulta: 4 de septiembre 2021]

	<ul style="list-style-type: none"> • Las iniciativas planificadas de mi área fueron distribuidas durante el año adecuadamente. • El trabajo interáreas sirvió para planificar las iniciativas que involucraban más de un área.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo que desempeño diariamente está claramente relacionado a los indicadores y metas que me fueron asociados. • Los indicadores asociados reflejan mi aporte al propósito de Colunga. • Considero que los indicadores son una forma adecuada de verificar el avance en el trabajo. • La cantidad de indicadores que tengo asignados es adecuada, reflejan la mayor parte del trabajo que realizo. • Contar con indicadores ayuda a ordenar el trabajo que realiza el área. • Contar con indicadores ayuda a cumplir con sus desafíos y el propósito de Colunga.
Comentarios de Mejora	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay algo que te gustaría agregar en miras del próximo proceso de planificación?

Fuente: Elaboración propia

Para la construcción de la encuesta, se agregan las preguntas a realizar en un Google Forms separando por secciones según los aspectos a evaluar. Al finalizar la encuesta, se sistematizan las respuestas y se incorporan en el diseño del próximo proceso de planificación, el cual se presenta su versión final en el taller de trabajo al inicio del proceso de planificación 2023.

12. RECOMENDACIONES FINALES

A partir de todo lo realizado en el presente Trabajo de Título, se propone una serie de recomendaciones que abarcan la ejecución del plan de implementación de la planificación estratégica, el plan estratégico de la fundación y el cuadro de mando integral.

12.1. Recomendaciones para implementación del plan

Para llevar a cabo la ejecución o implementación de este nuevo plan, como en todo proceso de cambio, éste debe hacerse a través de las personas, donde se debe ser consciente de que habrá resistencia, dado los temores que existen por los resultados del proceso anterior, porque no existía hasta el 2019 una dirección y áreas dedicadas a la gestión interna de la fundación y por la experiencia del proceso de evaluación de competencias del año pasado, el cual genera confusión en los equipos.

Tal como explica Kotter en su libro *Leading Change* [13], todo proceso de cambio debe ser planificado y realizado de forma incremental por pasos, los cuales son:

1) Establecer sentido de urgencia

Es importante entregar a la fundación el mensaje de que se debe cambiar en este proceso de planificación, donde si bien la nueva versión implicará más horas de trabajo por parte de cada integrante de la fundación, existe el beneficio de realizar iniciativas más alineadas al propósito, con indicadores co-construidos y presupuestos asignados acorde a la magnitud de los proyectos e impacto que genera. Cabe destacar que este mensaje debe ser transmitido desde la Dirección Ejecutiva y Dirección de Gestión hacia los directores de las áreas y el resto de los equipos.

2) Crear un equipo de liderazgo

Para hacer parte del proceso a las áreas y que no sea exclusivamente llevado por Mejora Continua, se recomienda crear un equipo de liderazgo del proceso, el cual esté a cargo del Coordinador/a de Mejora Continua y que involucre al menos una persona de

cada área, la cual debe ser la que esté más motivada en hacer el cambio. La idea de este equipo es bajar toda la información del proceso desde Mejora Continua para tener una comunicación fluida con las áreas, ver sus inquietudes a medida que se van desarrollando las actividades, corroborar que éstas se vayan ejecutando en las fechas correspondientes, entre otros, y así asegurar que se lleve a cabo el proceso de forma satisfactoria y mitigar riesgos.

3) Crear la visión para el cambio

Al igual que el paso 1, es importante transmitir el mensaje hacia los equipos de la importancia de mejorar la gestión interna de la fundación. Asimismo, se recomienda reforzar el mensaje incluyendo el propósito de la fundación, el cual en una parte menciona “el fortalecimiento del ecosistema de la sociedad civil” y por ende, explicitar que si la fundación fortalece su gestión interna, podrá ayudar a las otras OSC en ello, siendo un desafío actual de este tipo de organizaciones.

4) Comunicar la visión

Es importante utilizar todos los medios posibles para comunicar el cambio y la nueva visión que se quiere arraigar en la cultura de la fundación. Para comunicar esta visión, es necesario que el equipo de liderazgo se empodere y transmita el mensaje hacia todas las áreas, así como también las Direcciones de los equipos. Asimismo, la Presidenta Ejecutiva, Dirección Ejecutiva y de Gestión deben incorporar los mensajes en sus actividades rutinarias con los demás integrantes de la fundación.

Para fortalecer lo anterior, se recomienda en las actividades del roadmap donde participa toda la fundación, que las Direcciones Ejecutiva y de Gestión, junto con los directores de área transmitan la importancia y apoyo al proceso hacia los equipos. Adicionalmente, en las reuniones cada dos semanas que tienen actualmente, también se recomienda comunicar esta visión por parte de las Direcciones.

5) Empoderar a otros/as para poner en práctica la visión

Desde Mejora Continua es importante el trabajo de potenciar al resto de las áreas para poner en práctica el nuevo proceso. Se recomienda detectar a las personas con baja

participación para motivarlos y empoderarlos a ser parte activa del proceso y planificación en su área respectiva.

6) Generar triunfos en el corto plazo

Se deben realizar acciones que permitan mejoras visibles a corto plazo para ganar confianza y credibilidad. Para ello se recomienda al área de Mejora Continua junto con las Direcciones, planificar con anticipación la jornada de planificación anual, primera instancia del proceso a nivel fundación, donde es importante asegurar el éxito de la actividad para motivar a los equipos en el resto del proceso.

Asimismo, es importante retroalimentar y reconocer a los y las integrantes más participativos/as de estas instancias o quienes completaron instrumentos solicitados a tiempo, dado que hacen posible la planificación. Adicionalmente, se recomienda incluir reconocimientos a iniciativas que sean un ejemplo de alineamiento con la planificación estratégica y por ende, a las personas que las desarrollaron.

7) Consolidar las ganancias para ganar impulso

En este paso se recomienda ser persistente, no "bajar los brazos" durante el proceso, porque ahí está la clave del éxito en la transformación. Adicionalmente, se puede aprovechar el ímpetu para modificar otros procesos del área de Mejora Continua, por ejemplo, el de evaluación de competencias, y políticas que no se adapten o que no encajen con la visión de transformación, por ejemplo, incorporar políticas en recursos humanos, necesidad que se vio expresada en el taller de trabajo y no ha sido abordada por la fundación.

8) Arraigar los nuevos cambios en la cultura

Finalmente, más allá de implementar el plan, es importante reforzar los nuevas actividades, hábitos y acciones en la fundación, logrando que se incorpore como parte de la cultura organizacional. Para ello es relevante que cada año antes de iniciar el proceso se realice un taller de trabajo para capacitar a las áreas del proceso que enfrentarán y así con el paso de los años el proceso se transforme como una práctica en la fundación.

12.2. Recomendaciones para planificación estratégica

En relación a la planificación estratégica elaborada por Virtus Partners en abril y mayo del 2019 para la fundación, se recomienda al Directorio, Dirección Ejecutiva y Dirección de Gestión evaluar la posibilidad de realizar una nueva planificación estratégica para los próximos años.

Una de las primeras razones radica en los cambios de contexto vividos en el país, el estallido social y pandemia por COVID-19, que ocasionaron cambios radicales en la forma de trabajar y operar en las organizaciones. Los actuales desafíos que enfrentan las instituciones y/u organizaciones ya no son los mismos de hace dos años.

Otra razón radica en lo expuesto en las entrevistas del diagnóstico de la situación actual, donde se demostró que en el caso de los Directores, el 33,3% considera que existe un sesgo desde la Dirección Ejecutiva en poner foco en fortalecer el ecosistema y no en contribuir a superar la pobreza de niños, niñas y adolescentes, tal como se estipula en el propósito y un 16,6% de los equipos también declaró una opinión similar, destacando que el propósito está mal redactado, teniendo distintos focos y que por lo tanto, existen iniciativas que apuntan a focos diferentes. Al tener confusión en el propósito, es recomendable plantearse un rediseño de los elementos que contiene el plan estratégico, lo que permitirá mayor entendimiento de las áreas en lo que hacen y así aumentar el alineamiento en la fundación.

12.3. Recomendaciones para Cuadro de Mando Integral

Sobre el actual Cuadro de Mando Integral que tiene la fundación, se recomienda que el instrumento sea compartido a las áreas para que se interioricen con él. Por otro lado, a raíz de las entrevistas y taller de trabajo, se recomienda establecer para cada indicador su tipo (de proceso, resultado, etc.) y también, se recomienda explicitar la conexión entre los indicadores de las iniciativas y cómo se vinculan con los indicadores globales o estratégicos.

Asimismo, en caso de existir iniciativas interáreas, se recomienda establecer indicadores interáreas, explicitando los responsables de cada área para llevar a cabo la iniciativa y en qué parte del indicador contribuye cada uno para lograr la meta y así evitar confusiones en caso de que no existan buenos resultados.

13. CONCLUSIONES

En el presente Trabajo de Título se ha diseñado un plan de implementación de la planificación estratégica en fundación Colunga, con la motivación de fortalecer la gestión interna de la fundación y lograr que efectivamente la estrategia baje al quehacer de la organización.

A raíz de lo anterior, se puede concluir que se ha cumplido a cabalidad con los objetivos propuestos al inicio de este informe, teniendo como resultados y beneficios un plan que contempla un diagnóstico de la situación actual de la fundación, el cuál evalúa a través de las entrevistas realizadas, el levantamiento de información sobre el plan estratégico y proceso de planificación 2021, el entendimiento de las áreas en torno a sus objetivos e indicadores globales, y cómo sus iniciativas y metas contribuyen al propósito de la fundación. Adicionalmente, se diseña un roadmap de planificación anual que permite a las áreas cada año definir sus iniciativas, presupuesto, indicadores y metas, alineados al propósito y además un roadmap de seguimiento y ajuste periódico a los indicadores e iniciativas, para incorporar la flexibilidad y dinamismo del entorno.

Si bien existía un proceso de planificación anual, éste no era suficiente para lograr bajar la estrategia a lo operativo, dado que no tuvo instancias de reflexión a nivel fundación, las áreas trabajaron de forma independiente lo solicitado, ocasionando que iniciativas interáreas no estuvieran bien diseñadas o que los distintos proyectos de la fundación no tengan un foco global o estén alineados con el propósito. Gracias al nuevo plan, se incorporan 3 instancias donde se reúne toda la fundación. La primera para proponer ideas relacionadas a la estrategia, la segunda para evaluar los aprendizajes del año a través de la reflexión sobre el progreso de la ejecución de la estrategia del año actual y las barreras que se presentaron y la tercera para alinear a la fundación al inicio del año laboral y transmitir a los equipos los resultados finales del proceso de planificación.

Finalmente, se espera una correcta implementación de este plan y que otorgue beneficios para la gestión y planificación de la fundación. Asimismo, en caso de resultar exitoso, se espera que este plan sea exportable a otras OSC que apoye fundación Colunga, para fortalecer el ecosistema de la sociedad civil tal como lo estipula en su propósito y contribuir al desafío de transparencia de estas organizaciones.

14. BIBLIOGRAFÍA

- [1] Sociedad en Acción (2019). Proyecto de ley de transparencia 2.0 y sus implicancias para las organizaciones privadas sin fines de lucro. [en línea] <https://www.sociedadnaccion.cl/wp-content/uploads/2019/08/Comentarios_Proyecto_Transparencia_SociedadnAccion.pdf> [Consulta: 10 de octubre 2020]
- [2] Fundación Colunga (2020). FECU Social 2019. [en línea] <<https://www.fundacioncolunga.org/wp-content/uploads/2020/08/FECU-Social-Fundaci%C3%B3n-Colunga-2019.pdf>> [Consulta: 10 de octubre 2020]
- [3] Sociedad en Acción (2020). Mapa de Organizaciones de la Sociedad Civil 2020. [en línea] <https://www.sociedadnaccion.cl/wp-content/uploads/2020/07/MAPA-ORGANIZACIONES-DE-LA-SOCIEDAD-CIVIL-2020-_JULIO.pdf> [Consulta: 10 de octubre 2020]
- [4] Fundación Colunga (2020). Impacto [en línea] <<https://www.fundacioncolunga.org>> [Consulta: 13 de noviembre 2020]
- [5] Fundación Colunga (2020). Colaboradores [en línea] <<https://www.fundacioncolunga.org/colaboradores/>> [Consulta: 13 de noviembre 2020]
- [6] Sociedad en Acción (2019). Informe Nuevo Trato OSC [en línea] <<https://www.sociedadnaccion.cl/wp-content/uploads/2019/03/Informe-Nuevo-Trato-OSC-Sociedad-en-Accion-2019.pdf>> [Consulta: 13 de noviembre 2020]
- [7] Sociedad en Acción (2020). OSC en Cifras. [en línea] <<https://www.sociedadnaccion.cl/estudios/osc-en-cifras/>> [Consulta: 13 de noviembre 2020]
- [8] DIPRES (2020). Metodología para la elaboración de matriz de marco lógico [en línea] <https://www.dipres.gob.cl/598/articles-140852_doc_pdf.pdf> [Consulta: 16 de abril 2020]

- [9] Estratego (2019). Gestión del Cambio ¿Qué modelo seguir? [en línea] <<https://www.estratego.cl/post/gestion-del-cambio-que-modelo-seguir>> [Consulta: 16 de abril 2020]
- [10] KAPLAN R. y NORTON D. (2008). Sistema de gestión de seis etapas para integrar la planificación de la estrategia y la ejecución operacional. Balanced Scorecard Report 10(3).
- [11] KAPLAN, R. y NORTON, D. (2008). The Execution Premium. Barcelona, Deusto. 196p.
- [12] CEPAL (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas [en línea] <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf> [Consulta: 16 de abril 2021]
- [13] KOTTER, J. (1996). Leading Change. Harvard Business School Press.
- [14] ZÁRATE D., M. F. 2016. Estudio sobre las características del liderazgo de mujeres en cargos de alta responsabilidad en grandes empresas. Memoria de Ingeniera Civil Industrial. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. 90p.
- [15] FLICK, U. (2002). Introducción a la Investigación Cualitativa. Madrid, Ediciones Morata. 300p.

15. ANEXOS

Figura 20: Directorio 2020 Colunga

DIRECTORIO	
Esperanza Cueto	Presidenta
Juan José Cueto	Tesorero
Ignacio Cueto	Director
Enrique Cueto	Director
Benito Baranda	Director

Fuente: FECU Social 2019, fundación Colunga

Tabla 18: Síntesis de leyes vinculadas a OSC

Ley	Año	Descripción
20.500 sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública	2011	<ol style="list-style-type: none"> 1. Regula el derecho a la asociación y mandata la creación del Registro Nacional de Personas Jurídicas sin fines de lucro. 2. Define la calidad de interés público de las asociaciones y regula aspectos del voluntariado. 3. Mandata la creación y regula el Fondo de Fortalecimiento de las Organizaciones de Interés Público. 4. Otros aspectos de las fundaciones y asociaciones.
19.418 sobre Juntas de Vecinos y demás organizaciones comunitarias (antes Ley 16.680 de 1968)	1995	<ol style="list-style-type: none"> 1. Define qué son las organizaciones comunitarias y sus características. 2. Regula el proceso de constitución, modificaciones de directorio y de estatutos de organizaciones comunitarias. 3. Regula el funcionamiento y patrimonio de las organizaciones. 4. Define mecanismos de disolución de las organizaciones.
Título XXXIII Código Civil	Reformado en 2011 por Ley 20.500	<ol style="list-style-type: none"> 1. Regula el procedimiento de constitución, registro y modificaciones de asociaciones y fundaciones. 2. Regula estatutos y patrimonio. 3. Establece competencia del Ministerio de Justicia para la fiscalización de las fundaciones y asociaciones. 4. Define mecanismos de disolución de las organizaciones
18.593 de los Tribunales Electorales Regionales	1987	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establece competencia de los Tribunales Electorales de calificar las elecciones de grupos intermedios que pueden participar en la designación de los miembros de los COSOC. 2. Define procedimientos de calificación y resolución de reclamos en procesos electorarios.

Fuente: Elaboración propia a partir de información extraída de Informe Nuevo Trato OSC, Sociedad en Acción

Tabla 19: Matriz de análisis de respuestas, conceptos emergentes

Concepto	Directores	Equipos
Conocimiento proceso de planificación	- No aplica -	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce el proceso (I4) • Conocimiento parcial (I3, I7, I9, I11) • Desconoce el proceso (I1, I2, I5, I6, I8, I10, I12)
Descripción del proceso de planificación	- No aplica -	<ul style="list-style-type: none"> • Describe correctamente el proceso (I2, I4, I5, I7, I8) • Describe proceso parcialmente (I3) • Describe incorrectamente el proceso (I1, I10) • No describe el proceso (I6, I9, I11, I12)
Participación del proceso de planificación 2021 de los equipos	<ul style="list-style-type: none"> • Su equipo tuvo espacio para participar (D3, D4, D6) • Su equipo participó parcialmente (D1, D5) • Su equipo no pudo participar (D2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Participó del proceso (I2, I4, I11) • Participó parcialmente del proceso (I3, I5, I7, I8) • No participó del proceso (I1, I6, I9, I10, I12)
Comunicación durante el proceso de planificación 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Buena comunicación para resolver dudas (D1, D2, D3) • No hubo instancias para resolver dudas entre el área y el director (D2, D3) • Mejoró respecto a procesos anteriores (D4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Buena comunicación para resolver dudas (I5, I7, I8, I11) • No hubo instancias para resolver dudas entre el equipo, pero sí individualmente con el/la director/a (I1, I4, I6, I9, I10) • Tuvo solo una reunión a nivel de equipo al inicio del proceso (I2) • No se siente capacitado/a en responder, dado que no participó del proceso completo (I3, I12)

<p>Interés en participar en proceso de planificación 2022</p>	<p>- No aplica -</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Más que participación, es recibir más información del proceso (I1, I2, I3, I6) ● Tener más conversaciones en cada etapa del proceso (I4) ● Participación en diagnóstico de brechas y en definición de los indicadores individuales y por áreas (I5, I7) ● Mayor participación para conocer la planificación de todos (I8, I9, I12) ● Le gusta el nivel de participación actual, no cree que deba participar en el de otras áreas (I10) ● Mayor participación en instancias interáreas para cerrar instrumentos en conjunto (I11)
<p>Conocimiento sobre iniciativas 2021</p>	<p>- No aplica -</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Declara que las conoce (I1, I4, I5, I6, I7, I9, I10, I11, I12) ● Declara que conoce solo de los grandes proyectos de su área (I2, I3, I8)
<p>Alineamiento de iniciativas 2021 con el propósito</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Las áreas de soporte tienen una incidencia indirecta en el propósito y por lo tanto, sus iniciativas también (D3) ● Las iniciativas contribuyen a los ejes estratégicos, pero falta afinar cuánto se vinculan y cómo (D5, D6) ● Sí están alineadas al propósito (D4) ● Las iniciativas no están bien alineadas (D1, D2) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Las áreas de soporte tienen una incidencia indirecta en el propósito y por lo tanto, sus iniciativas también (I1, I4, I8) ● Las iniciativas contribuyen a los ejes estratégicos (I2) ● Sí están alineadas al propósito (I3, I6, I7, I9, I10, I11, I12) ● Las iniciativas no están bien alineadas (I5, I8)

<p>Estrategias para alinear iniciativas con el propósito</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Estrategias internas del área (D1) ● No elabora estrategias para alinear iniciativas (D2, D3) ● Estrategias de generar una mirada común, a través de instrumentos sobre qué se mira en los proyectos (D4) ● Pedir expectativas de Colunga al directorio (D4, D6) ● Mencionar el propósito en reuniones de área (D5) 	<p>- No aplica -</p>
<p>Claridad en cómo impacta el propio trabajo (del área en caso Directores) en el propósito</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Declara tener claridad (D1, D4, D5, D6) ● Declara no tener claridad (D2, D3) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Declara tener claridad (I2, I3, I9, I10, I11, I12) ● Declara tener claridad, pero lo ve como un impacto indirecto (I4) ● Declara no tener claridad (I1, I5, I6, I7, I8)
<p>Claridad en cuánto impacta el propio trabajo (del área en caso Directores) en el propósito</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Declara tener claridad (D4) ● Declara no tener claridad (D1, D2, D3, D5, D6) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Declara no tener claridad (I1, I2, I3, I4, I5, I6, I7, I8, I9, I10, I11, I12)

Fuente: Elaboración propia

Transcripción Actividad Taller de Trabajo Grupo 1 (IPP – Comunicaciones)

1. ¿Qué importancia le veo al proceso de planificación? ¿por qué?

I1G1: Define la manera en que se llevan a cabo las iniciativas de la fundación y establece resultados claros.

I2G1: Si no hay planificación, no se puede avanzar bien.

I3G1: Es una manera de materializar los objetivos estratégicos de la fundación. Ordena el trabajo y permite la interacción entre las áreas por un objetivo común.

I4G1: Da un orden y una idea global de lo que se hace en toda la organización.

I5G1: La planificación es un aporte para recoger opiniones e inquietudes desde las distintas áreas y subirla a los directores y que ellos las transmitan al Directorio.

I6G1: Proceso por medio del cual un equipo puede lograr un objetivo común. Sirve para ordenar ciertos criterios, toma de decisiones, etc.

2. ¿Existen dudas en torno al proceso?

I7G1: ¿Cómo abordar la flexibilidad y estructura?

I1G1: ¿Cómo incorporar el dinamismo del entorno?

I3G1: ¿Cómo conversa con el proceso de evaluación? Me gustaría aclarar o considerar la planificación con los procesos de evaluación de desempeño.

I2G1: ¿Cómo hacer que el proceso le haga sentido a todo el mundo? Hay personas que el proceso les agobia, no lo ven como un instrumento positivo, si no que como una carga pesada sobre su trabajo que ya es pesado. ¿Cómo hacerles entender que los procesos y metas en verdad son para mejorar y no algo terrorífico por la que te van a despedir?

I3G1: El proceso del año pasado estuvo mal hecho porque se mostraron las metas y después se generaron cambios y eso generó el peor de los escenarios, pero es porque fue casualidad.

I1G1: Los procesos de planificación revelan ese tipo de tensiones, ¿cómo alinear los incentivos?

I2G1: Hay una forma más amigable de llegar a las metas o lo que establecen los indicadores de evaluación, sin generar rechazo en algunas personas.

I1G1: Le pones holgura a la meta o al indicador? Se debería incorporar el diseño de indicadores antes para hacerlo más amigable.

I4G1: Yo no participé en la construcción de indicadores del año pasado, pero creo que la co-construcción lo haces propio y no lo sientes como carga, le ves la utilidad, ideal si es así.

I2G1: Le ves más sentido, se tomó en cuenta lo que pensabas al respecto.

I5G1: ¿Cuál es el momento que se revisa los indicadores que no tuvieron resultados positivos?

3. ¿Qué podríamos mejorar?

I2G1: Es fundamental que la planificación sea general para Colunga y las áreas sean empáticas con los proyectos de los demás. Generosidad para complementar urgencias e iniciativas entre áreas.

I1G1: Incorporar el proceso de diseño de indicadores antes en el proceso.

I3G1: Podría mejorar si es que se pudiera conversar el presupuesto de área que lo tiene y área que ejecuta el proyecto (Ej: Fondo Respuesta Comunitaria, IPP y DEJ).

I2G1: Me hace sentido, por ejemplo Comunicaciones es el área que tiene menos presupuesto, pero cada área tiene un presupuesto asignado para comunicaciones, es absurdo. A la hora de distribuir, hay programas que tienen 1 millón de pesos y programas ancla que tienen 400 mil pesos para poder difundirlo, que no tiene ningún sentido, porque a la hora de medir te piden una cantidad de difusión que no es acorde con los recursos que hay y además lo ve otra área el presupuesto. Está desalineado con la realidad.

I3G1: ¿Cómo la planificación estratégica incorpora incentivos para el trabajo en equipo?

4. ¿Qué preocupaciones tengo en torno al proceso?

I2G1: La planificación no puede ser rígida, debe incorporar flexibilidad, debe considerar espacios para nuevas iniciativas. A pesar de eso, la planificación se debe respetar, igual es lado B de la flexibilidad. Apelar a la generosidad, desde la perspectiva de la flexibilidad y empatía entre áreas, hay que verse como fundación y no como unidades.

I1G1: El proceso de planificación quede desalineado cuando se diseñan los indicadores de seguimiento, que son más de procesos, resultados de producto. No son indicadores de seguimiento de los proyectos o procesos. Entonces lo que uno termina mirando es parcial del proceso.

I3G1: Después que revisamos los indicadores del año anterior y hay una persona que no cumplió con su indicador pero por razones externas, ejemplo tuvo que enfocar esfuerzos en otro proyecto, urgencias, etc. Cómo de una política de RRHH moderna, cómo apoyo a esa persona, más que decir que no cumplió. Cómo conversa la evaluación de la planificación con una política de RRHH formativa.

Transcripción Actividad Taller de Trabajo Grupo 2 (PDS – LAB - DEJ)

1. ¿Qué importancia le veo al proceso de planificación? ¿por qué?

I1G2: Rescatar todas las voces, si el proceso es estructurado permite que todas las voces opinen.

I2G2: Entonces lo vemos como un espacio positivo, para estar alineados, para tener un objetivo concreto donde ir, poder medir lo que estamos haciendo.

I3G2: Da sentido de pertenencia, sentido común.

I2G2: Ayuda a que lo que se ha ido aprendiendo no se pierda y se pasa al resto, nuevos integrantes por ejemplo, en estos procesos.

2. ¿Existen dudas en torno al proceso?

I3G2: Me falta en la planificación tener los resultados del área para evaluar, no tan solo los indicadores.

I1G2: Separaría la pregunta en 2 niveles. Por ejemplo, probablemente en octubre, que es donde vamos a cerrar este proceso, no vamos a tener asignados los proyectos Transforma, pero ya sabemos cómo nos fue. Ya está el año jugado en octubre, uno sabe cómo terminó el año en octubre, lo que no se ha hecho es recoger los aprendizajes, por qué nos fue bien, qué podemos hacer distinto y ahí a la fundación le falta, espacios de reflexión y aprendizaje compartido estructurado y rápidos. Esos espacios necesitamos.

I2G2: ¿Qué insumos hay que ir entregando a Gestión?

I4G2: ¿En qué momento se puede ir incorporando lo que va surgiendo?

I1G2: Eso siempre se puede hacer, para eso está el comité ejecutivo. Ej: el año pasado sacamos el fondo de investigaciones. Existe esa posibilidad.

I3G2: O sea existe flexibilidad para eso sin reventar la planificación.

3. ¿Qué podríamos mejorar?

I1G2: Conexión entre iniciativas y sus indicadores y los indicadores de resultado global.

4. ¿Qué preocupaciones tengo en torno al proceso?

I1G2: Las ponderaciones (pesos) de iniciativas deberían verse al principio, para saber cuánto voy a asignar.

I1G2: Que Dirección de Gestión y Mejora Continua revienten.

I1G2: Como se materializa el trabajo interáreas.

Transcripción Actividad Taller de Trabajo Grupo 3 (HUB – Gestión - DGE)

1. ¿Qué importancia le veo al proceso de planificación? ¿por qué?

I1G3: Cumplir con el propósito.

I2G3: Permite proponer objetivos y señala lo que se va a hacer para alcanzar metas. Reducir riesgos en tiempo, monetarios, etc. Gestión de riesgo de la incertidumbre.

I1G3: Nos permite ver qué es lo importante por sobre lo urgente.

I2G3: Identificar problemas, sin la planificación no se puede avanzar. Uso eficiente de recursos.

I1G3: Alinearnos como equipo.

2. ¿Existen dudas en torno al proceso?

I3G3: ¿El proceso individual podría afectar en el futuro? En la evaluación que me hagan a mí podría afectar en sueldo, despido, etc. Hubo malas notas en los indicadores en el proceso anterior que la mayoría pensaba que lo podían despedir.

I2G3: ¿Cómo incorporamos a Servicios Generales en este proceso?

3. ¿Qué podríamos mejorar?

I1G3: Que quede más claro el trabajo entre todos y el trabajo al interior de cada área.

I4G3: Identificar y clasificar las tareas según su urgencia e importancia.

I2G3: Que queden más claras las instancias más abiertas a la organización.

I3G3: Indicadores que muestren el trabajo colaborativo del área. Repensar una línea de indicadores. Además se fija mucho en los resultados.

I1G3: Dejar claro el uso de indicadores. La mayoría son de resultados, pero algunos son de procesos, algunos de calidad. Hay que dejar más claro para alinear expectativas.

I1G3: Conocer los instrumentos, puede ayudar a mejorar la planificación.

4. ¿Qué preocupaciones tengo en torno al proceso?

I3G3: Proceso flexible y no rígido.

I1G3: Exceso de actividades que se sienta que entorpezca el trabajo diario.

I1G3: Expectativa de que los indicadores reflejen todo.

I1G3: Participación de los equipos en el proceso es fundamental, no que quede en directores.

I1G3: Instrumentos más fáciles de entender.

I1G3: Que no se refleje el trabajo completo de un área en los indicadores y los indicadores que son interáreas cómo se incorporan.