



ESPE
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DIRECCIÓN DE POSTGRADO

Tesis

**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN
BALANCED SCORECARD DEL SISTEMA LOCAL DE
PROTECCIÓN INTEGRAL DE NIÑEZ Y ADOLESCENCIA SANTA
CRUZ, GALÁPAGOS**

Autor

ROBERTO JAVIER MALDONADO ESCOBAR

**Proyecto presentado como requisito para la obtención del grado de
MAGÍSTER EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

AÑO 2011

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Roberto Javier Maldonado

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado "MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN BALANCED SCOREDCARD DEL SISTEMA LOCAL DE PROTECCIÓN INTEGRAL DE NIÑEZ Y ADOLESCENCIA SANTA CRUZ, GALÁPAGOS", ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Puerto Ayora, 30 de abril de 2011

ROBERTO JAVIER MALDONADO ESCOBAR

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Señor ROBERTO JAVIER MALDONADO ESCOBAR como requerimiento parcial a la obtención del Título de MAGÍSTER EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

Quito, 30 de abril del 2011

ING. GUIDO CRESPO, MBA

DIRECTOR

DEDICATORIA

A mis hijos, Juan Esteban, José Ignacio y Roberto Andrés, porque el encanto de su amor y cariño infantil me enseñan cada día como hacer de este mundo el mejor lugar para vivir.

Lograr este título, es una deuda conmigo y que la consigo por ellos, porque ellos me enseñan todos los días que la ilusión y el amor nos empujan siempre para adelante.

Les amo hijos míos.

AGRADECIMIENTO

Agradezco con todo el corazón...

A mi preciosa esposa, Jenny, porque su amor y su compromiso me impulsan a emprender nuevos retos. Este logro ha significado mucho sacrificio para toda mi familia, y quién me ha apoyado siempre ha sido mi esposa. Te amo.

A mis padres, Fernando y Francisca “los abuelos lindos”, por haber sido siempre en mi vida, el más grande ejemplo de honradez, trabajo y dignidad. Su eterno y apoyo de siempre me han sostenido en cada paso de mi vida. ¡Gracias abuelos!

Sin su apoyo, ni la maestría ni la tesis habrían sido posibles. ¡Gracias totales!

Agradezco a la ESPE por haberme dado la oportunidad para una nueva oportunidad de disfrutar el conocimiento y el crecimiento personal.

Agradezco al Concejo Cantonal de la Niñez y la Familia de Santa Cruz por haber depositado la confianza para que este proyecto haya podido ejecutarse para ser un apoyo militante a los derechos de nuestros niños y niñas santacruceños y galapagueños.

Hace ya seis años que mi amigo se fue con su cordero. Y si intento describirlo aquí es sólo con el fin de no olvidarlo. Es muy triste olvidar a un amigo. No todos han tenido un amigo. Y yo puedo llegar a ser como las personas mayores, que sólo se interesan por las cifras.

Antoine de Saint-Exupéry - EL PRINCIPITO.

Tabla de contenido

RESUMEN.....	1
1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	4
1.1. <i>Antecedentes</i>	5
1.2. <i>Justificación</i>	13
2. CAPÍTULO II. INFANCIA Y ADOLESCENCIA EN SANTA CRUZ.	21
2.1. <i>Diagnóstico situacional</i>	22
2.2. <i>Análisis FODA</i>	55
2.3. <i>Modelo propuesto para Santa Cruz</i>	71
3. CAPÍTULO III. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	81
3.1. <i>Definición del negocio</i>	82
3.2. <i>Filosofía corporativa</i>	83
3.3. <i>Matriz axiológica</i>	83
3.4. <i>Valores</i>	84
3.5. <i>Misión</i>	85
3.6. <i>Visión</i>	86
3.7. <i>Objetivos</i>	87
3.8. <i>Estrategias</i>	88
4. CAPÍTULO IV. BALANCED SCORECARD	89
4.1. <i>Definición de BSC del SLPINA</i>	90
4.2. <i>Mapa estratégico</i>	97
4.3. <i>Análisis de indicadores</i>	101
4.4. <i>Rangos y metas propuestas</i>	106
4.5. <i>Cronograma de ejecución</i>	110
4.6. <i>Definición de KPI y 3Ms</i>	112
5. CAPÍTULO V. PROPUESTA DE PROYECTOS	116
5.1. <i>Determinación de proyectos</i>	118
5.2. <i>Elaboración de perfiles de proyectos</i>	125
5.3. <i>Programación de proyectos</i>	143
5.4. <i>Desarrollo de proyectos</i>	144

5.5. Evaluación financiera.....	152
6. CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	160
6.1. Conclusiones.....	161
6.2. Recomendaciones.....	162
Bibliografía.....	163

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de prioridades en las resoluciones tomadas por el CCNA de Santa Cruz, de acuerdo a las funciones establecidas en el Código de la Niñez y Adolescencia (2005-2010).....	18
Tabla 2. Población del Ecuador por provincias y comparativa entre los censos del 2001 y 2010.....	23
Tabla 3. Diagnóstico participativo realizado en la provincia de Galápagos.....	28
Tabla 4. Agenda Social de Santa Cruz de acuerdo a alertas encontradas.	30
Tabla 5. Cambios esperados para el futuro.	34
Tabla 6. Matriz de Influencias Directas -MIDI-.....	37
Tabla 7. Actores locales relacionados con el SLPINA de Santa Cruz de acuerdo al sector al que pertenecen.	41
Tabla 8. Matriz de Influencias Directas.	44
Tabla 9. Objetivos planteados al 2015.	50
Tabla 10. Hipótesis planteadas al 2015.	51
Tabla 11. Objetivos condicionantes sí.....	51
Tabla 12. Objetivos condicionantes no.....	51
Tabla 13. Resumen de objetivos al 2015.	53
Tabla 14. Matriz de resumen de fortalezas.	55
Tabla 15. Matriz de resumen de oportunidades.	56

Tabla 16. Matriz de resumen de debilidades.....	57
Tabla 17. Matriz de resumen de amenazas.	58
Tabla 18. Matriz de impacto de fortalezas.....	58
Tabla 19. Matriz de impacto de oportunidades.....	59
Tabla 20. Matriz de impacto de debilidades.	59
Tabla 21. Matriz de impacto de amenazas.....	60
Tabla 22. Matriz de áreas ofensivas - iniciativas FO.	61
Tabla 23. Matriz de áreas defensivas de iniciativa estratégica DA.....	62
Tabla 24. Matriz de áreas de respuesta estratégica FA.	63
Tabla 25. Matriz de áreas de mejoramiento estratégico DO.	64
Tabla 26. Matriz de resultados RBF.	65
Tabla 27. Matriz de síntesis.....	66
Tabla 28. Matriz de evaluación del análisis interno.	67
Tabla 29. Matriz de evaluación del análisis externo.	68
Tabla 30. Resultados de la matriz de evaluación.	69
Tabla 31. Elementos del concepto de protección integral.	74
Tabla 32. Interrogantes básicas para definir el negocio.	82
Tabla 33 . Principios del SLPINA.	83
Tabla 34. Matriz axiológica.....	84

Tabla 35. Valores del SLPINA.....	84
Tabla 36. ADN Misión.	85
Tabla 37. ADN Visión.	86
Tabla 38. Objetivos.	87
Tabla 39. Propuesta de valor. Perspectiva ciudadana.	90
Tabla 40. Propuesta de valor. Perspectiva de procesos internos.....	91
Tabla 41. Propuesta de valor. Perspectiva financiera.	91
Tabla 42. Propuesta de valor. Perspectiva de capacitación.....	92
Tabla 43. Objetivos estratégicos.	93
Tabla 44. Objetivos estratégicos por plazos.....	95
Tabla 45. Indicadores de la perspectiva ciudadana.	101
Tabla 46. Indicadores de la perspectiva de los procesos internos.	102
Tabla 47. Indicador de la perspectiva financiera.	103
Tabla 48. Indicadores de la perspectiva de la capacitación.	104
Tabla 49. Tabla de rangos y metas propuestas.	106
Tabla 50. Cronograma de ejecución por objetivos.	110
Tabla 51. Tabla de definición de KPI y 3M.....	112
Tabla 52. Matriz de identificación de proyectos.....	118
Tabla 53. Matriz de priorización de proyectos.....	122

Tabla 54. Matriz de resumen de proyectos	124
Tabla 55. Programación general de proyectos.....	143
Tabla 56. Matriz de desarrollo Proyecto 1.....	144
Tabla 57. Matriz de desarrollo Proyecto 2.....	146
Tabla 58. Matriz de desarrollo Proyecto 3.....	148
Tabla 59. Matriz de desarrollo Proyecto 4.....	149
Tabla 60. Matriz de desarrollo Proyecto 5.....	150
Tabla 61. Matriz de desarrollo Proyecto 6.....	151
Tabla 62. Inversión inicial.....	153
Tabla 63. Presupuesto general con costos y porcentajes.....	154
Tabla 64. Programación financiera por proyecto y por año (2011-2015)	156
Tabla 65. Flujo de fondos.....	158
Tabla 66. Cálculo de TIRS, VANS e ICE.....	158

LISTADO DE CUADROS

Cuadro 1. El Índice global del cumplimiento de los derechos de la niñez y adolescencia (sobre 10 puntos).	26
Cuadro 2. El índice global del cumplimiento de los derechos de la niñez y adolescencia (sobre 10 puntos).	27
Cuadro 3. Histograma de ambivalencia de actores.....	48
Cuadro 4. Histograma de probabilidad de los escenarios.	53

LISTADO DE FIGURAS

Ilustración 1. Mapa de Santa Cruz	14
Ilustración 2. Diagrama de Ishikawa.....	16
Ilustración 3. Balanced Scorecard es un paso en una cadena.....	20
Ilustración 4. Plano de influencias / dependencias indirectas y potenciales.....	38
Ilustración 5. Influencias indirectas potenciales.....	39
Ilustración 6. Plano de influencias y dependencias entre actores.	46
Ilustración 7. Matriz de evaluación de los factores internos y externos.....	69
Ilustración 8. Matriz de evaluación de los factores internos y externos por estrategias.....	70
Ilustración 9. Principales características diferenciales entre las doctrinas de situación irregular y la de protección integral.	72
Ilustración 10. Modelo de protección integral para Santa Cruz.	79
Ilustración 11. Mapa estratégico por perspectivas.	99
Ilustración 12. Mapa corporativo	100

NOMENCLATURA UTILIZADA

BSC	Balanced Scorecard
CCNA	Concejo Cantonal de la Niñez y la Adolescencia
CDN	Convención de los Derechos del Niño
CNA	Código de la Niñez y la Adolescencia
CNNA	Consejo Nacional de la Niñez y la Adolescencia
ICE	Índice de costo efectividad.
IDN	Índice de los Derechos del Niño
JCPD	Junta Cantonal de Protección de Derechos
LOREG	Ley Orgánica de Régimen Especial y Desarrollo Sustentable de Galápagos
NNA	Niños, niñas y adolescentes
ODNA	Observatorio de los Derechos de la Niñez y Adolescentes.
TIRS	Tasa interna de retorno social.
SLPINA	Sistema Local de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia.
UNICEF	(en inglés) United Nations International Children's Emergency Fund.
VANS	Valor actual neto social.

Resumen

El presente trabajo es un modelo de gestión basado en Balanced Scorecard del Sistema Local de Protección Integral de Niñez y Adolescencia de Santa Cruz- SLPINA-. Es fruto de la necesidad de administrar el Sistema logrando por una parte un alineamiento estratégico de las instituciones y servicios locales de atención a la niñez y adolescencia, fortaleciendo a la vez el sentimiento de integralidad de la atención a cada usuario y con ello de la protección de los derechos de la infancia.

En el primer capítulo se establecen los antecedentes y la justificación para la realización de este trabajo. En los antecedentes se da cuenta del tema niñez y como ha sido el desarrollo en la comprensión y construcción de los conceptos centrales a través de la historia y en especial en los últimos 30 años, a partir de la Convención de los Derechos del Niño en 1989. En la justificación se explica el funcionamiento actual del SLPINA, donde se evidencia la necesidad de un mejor funcionamiento a partir de un “remar en la misma dirección”.

En el segundo capítulo se hace una revisión exhaustiva de la situación actual de la niñez y la adolescencia en Santa Cruz. En un primer momento se hace un diagnóstico situacional de la infancia y adolescencia a partir de fuentes secundarias con datos estadísticos confiables, se analizó los principales problemas de la infancia tomando en cuenta las particularidades de las islas que los diferencia los problemas que atraviesan los niños, niñas y adolescentes en el continente. A continuación, a través de la metodología de la prospectiva que consiste en la realización de talleres con los miembros del Concejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia –CCNA- para analizar los factores más importantes del SLPINA, los actores más importantes que afectan el funcionamiento del SLPINA y la construcción de escenarios probables, entre los cuales se identifica los tendenciales. En los mismos talleres, se hizo un análisis FODA que analiza exhaustivamente los aspectos internos y los externos del SLPINA a partir de sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Para concluir este capítulo, se propone un modelo teórico de

atención a la infancia en Santa Cruz.

El tercer capítulo es trascendental en el presente trabajo ya que contiene la propuesta de direccionamiento estratégico del SLPINA. Se incluye aquí, la definición del negocio, la matriz axiológica, los valores, la misión, la visión y las estrategias. Solamente a partir de este capítulo se puede desarrollar el modelo de gestión basado en Balanced Scorecard.

El cuarto capítulo es el desarrollo detallado del Balanced Scorecard –BSC- del SLPINA. Empieza el capítulo con una definición del BSC, donde se establecen las cuatro perspectivas con sus respectivas propuestas de valor, y posteriormente se establecen los objetivos estratégicos con los que se diseña el mapa estratégico. A continuación se incluye el mapa estratégico que es una representación gráfica de la estrategia en la cual se expresan las relaciones de causa y efecto entre los objetivos. Como parte del BSC se incluyen un análisis de indicadores, los rangos y metas propuestas y un cronograma de ejecución. Finaliza el capítulo con la definición de los KPI y los 3M.

Para finalizar la propuesta del modelo de gestión se determina cuáles son los proyectos prioritarios que se desprenden de los objetivos estratégicos. Una vez determinados, se elaboró sus perfiles y se realizó un cronograma de los mismos. Al final se hizo una programación y un de desarrollo de estos proyectos.

Para concluir con el presente trabajo se elaboraron las conclusiones y las recomendaciones para la ejecución efectiva del presente modelo de gestión. En un primer momento se analiza la pertinencia del modelo propuesto y en un segundo momento las recomendaciones para su aplicabilidad.

1. Capítulo I. Introducción

Resumen. *En el presente capítulo se establecen los antecedentes y la justificación para la realización de este trabajo. En los antecedentes se da cuenta de un del tema niñez y como ha sido el desarrollo en la comprensión y construcción de los conceptos centrales a través de la historia y en especial en los últimos 30 años, a partir de la Convención de los Derechos del Niño en 1989. En la justificación se explica el funcionamiento actual del SLPINA, donde se evidencia la necesidad de un mejor funcionamiento a partir de un “remar en la misma dirección”.*

1.1. Antecedentes

La niñez es la época de la vida en la que más importancia tiene la imaginación, los sueños y las sensaciones a partir de las subjetividades personales. Es fabulosa esa posibilidad de ser rey, astronauta, bombero para luego de unos instantes pasar a ser el mejor de los futbolistas. Mientras juego, soy y jugando descubro el mundo y me relaciono con mi alrededor. Quizás esa forma de relacionarme con el mundo la que provoca las más grandes diferencias con los adultos. La visión adulta transforma hasta casi la eliminación del tiempo y espacio lúdico en trabajo, producción y dominación, etc.

Que los adultos comprendan las implicaciones de lo que realmente es la niñez y adolescencia ha implicado cambios en los patrones culturales, sociales e incluso científicos. Este proceso ha tenido dos visiones que se han complementado en el camino. La primera tiene que ver con conocer el desarrollo de los niños y para ello ha aportado la ciencia desde la biología, la psicología, la medicina y la pedagogía. La otra es la doctrina jurídica que ha logrado, a través de los años, reconocer la ciudadanía de los niños y niñas desde su nacimiento o su gestación, con lo que son poseedores de derechos específicos para su edad y desarrollo, además de los derechos humanos universales.

“Descubrir” la infancia no fue de un día para el otro, por el contrario ha sido un proceso largo de siglos (Ariès, 1987) para que los adultos no veamos a los

niños y niñas como adultos en miniatura, sino una etapa en la vida de los seres en la cual ocurre un desarrollo social, emocional y cognitivo que debe ser respetado, protegido, apoyado dándole las condiciones de afecto en el marco de la vigencia de sus derechos. Philippe Ariès hace un análisis interesante como se invisibilizó a través de la historia a los niños y niñas¹. En la edad media, por ejemplo, tras un demorado destete (que ocurría alrededor de los siete años) el niño se integraba a las actividades cotidianas acompañando a los adultos, ya que no existía la idea necesidad de la educación. Es decir los niños pasaban directamente de un mundo de protección y cuidado de la familia a cumplir las responsabilidades de un adulto. En la época moderna aparece como necesaria la escuela pero concatenada con la idea de progreso y mezclada con visiones moralistas y religiosas que buscan preparar a los niños para la vida adulta. En ese sentido, los monasterios dejan de educar a adultos por dedicarse a los niños. Con ello se debilitan los lazos familiares ya que los niños dejan de vivir con sus familias y pasan a las escuelas.

Es en el siglo XX, el 24 de febrero de 1924, que se aprueba la Carta de Ginebra en la Asamblea General de la Sociedad de las Naciones, y así se establece la primera legislación internacional que motivaba el compromiso y la cooperación internacional para la protección a los niños y niñas, pues hasta esa época no se les reconocía como sujetos de derechos (Simon Campaña, Farith, 2009). Más tarde, con la creación de la Organización de las Naciones Unidas, los Estados miembros establecen en la Carta de las Naciones Unidas que: “Reafirman la fe en los derechos fundamentales del hombre, en la dignidad y el valor de la persona humana, en la igualdad de derechos de

1 Quizás por ello llame la atención que la primera referencia a los derechos de los animales data de 1635 en Irlanda cuando se prohibía fisurar lana de ganado ovino y atar arados a las colas de los caballos basándose en la crueldad usada frente al animal. http://es.wikipedia.org/wiki/Derechos_de_los_animales página visitada el 30 de junio de 2010.

hombres y mujeres y de las naciones grandes y pequeñas”².

Durante la década de los ochenta, en las Naciones Unidas se aprobó tres documentos no vinculantes que se referían a la infancia, no obstante de ello, el que revistió la mayor importancia es la suscripción de la Declaración por los Derechos del Niño³. El aporte fundamental de esta Declaración es la de “haber reconocido un nuevo estatus jurídico a la infancia y adolescencia: ser sujetos de derechos” (Simon Campaña, Farith, 2009). Por otro lado, en palabras de García Méndez, el impacto de la Convención es que “ha modificado de tal forma el panorama de los movimientos de lucha por los derechos de la infancia, que éste resulta irreconocible si comparado con el estado de la situación a comienzos de 1990 (para dar una fecha próxima)” (García Méndez). De acuerdo a UNICEF el impacto de la Convención ha ido más allá de las legislaciones sino que ha aportado para un cambio en la calidad de vida de la niñez y adolescencia pues “ha transformado el modo en que se considera y se trata a la infancia en todo el mundo. Ha ejercido una profunda y duradera influencia en las legislaciones, los programas y las políticas nacionales e internacionales, las instituciones públicas y privadas, las familias, las comunidades y los individuos, y ha servido de apoyo a importantes progresos en materia de supervivencia, desarrollo y participación en todo el mundo” (UNICEF, 2009).

Ya para el caso ecuatoriano, en el año 1992, se pone en vigencia el Código de Menores⁴ que pretendió ser el instrumento jurídico que viabilice lo estipulado

2 Preámbulo de la Carta de las Naciones Unidas, aprobada en San Francisco el 26 de junio de 1945.

3 El Ecuador la suscribió el 26 de enero de 1990 y fue ratificado por el Congreso Nacional el 23 de marzo del mismo año, sin hacer ninguna observación o propuesta de enmienda al texto suscrito.

4 El Código de Menores de 1992, no fue en realidad el primer código vigente en el país, pues en 1938 se expidió el primer Código de Menores, redactado a la luz de la Declaración de los Derechos Humanos y en

en la Convención de los Derechos del Niño y con ello, actualizar los cuerpos legales vigentes desde 1976⁵. Sin embargo, luego de los procesos políticos en lo que fue derrocado el Presidente Bucaram a inicios de 1997, se elaboró una nueva Constitución en 1998, en la que se establecieron avances significativos para la infancia y adolescencia como la ciudadanía desde el nacimiento. En este escenario, los actores nacionales vieron la oportunidad de plantearse la necesidad de la expedición de un nuevo marco legal específico para niñez y adolescencia (Simon Campaña, 2004), y es así como trabajaron participativamente hasta que en 2003 se aprobó por parte del Congreso Nacional el Código de la Niñez y Adolescencia –CNA-.

El CNA es un cuerpo legal compuesto por cuatro Libros: el primero es relacionado con los niños, niñas y adolescentes como sujetos de derechos, el segundo con las relaciones familiares de los niños, niñas y adolescentes, el tercero con el Sistema Nacional Descentralizado de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia, y por último el cuarto con los Organismos de Ejecución del Sistema Nacional de Protección.

De acuerdo a lo establecido en el Libro Tercero, las instancias de definición, planificación, control y evaluación de políticas públicas en temas de infancia son tanto el Consejo Nacional de Niñez y Adolescencia –CNNA- como el Concejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia –CCNA-⁶. Los CCNA son los encargados coordinar las acciones institucionales locales en cada uno de los

el Código de Menores de Uruguay.

5 En los considerandos del código se menciona que “el Ecuador ha suscrito y ratificado la Convención sobre los Derechos del Niño, la cual es Ley de la República y, por tanto, lo obliga como Estado parte a adoptar medidas para hacer efectivos los derechos allí reconocidos, y (...) el Código de Menores, dado el 2 de junio de 1976, mantiene una estructura y visión incompatibles con los principios internacionales que trae la Convención sobre los Derechos del Niño”.

6 Código de la Niñez y Adolescencia. Artículo 192. Numeral 1.

cantones del país direccionadas a proteger la vigencia de los derechos de los niños, niñas y adolescentes⁷. Es en este sentido que desde el Concejo Cantonal de la Niñez y la Adolescencia busca alinear la gestión de las instituciones locales de manera que eficaz, eficiente y con calidad sean los servicios para asegurar la plena vigencia de los derechos de los niños, niñas y adolescentes de Santa Cruz.

En el año 2008, el Ecuador aprobó una nueva Constitución en la que se incluyen factores ya mencionados, con lo se reafirmó la voluntad de avanzar y profundizar en los derechos de los niños. En su artículo 35 se incluye a los niños, niñas y adolescentes dentro del grupo considerado como vulnerable, y por lo tanto de atención prioritaria, lo que ratifica el criterio que la Constitución del 2008 tiene un fuerte sesgo garantista de los derechos.

Art. 35.- Las personas adultas mayores, niñas, niños y adolescentes, mujeres embarazadas, personas con discapacidad, personas privadas de libertad y quienes adolezcan de enfermedades catastróficas o de alta complejidad, recibirán atención prioritaria y especializada en los ámbitos público y privado. La misma atención prioritaria recibirán las personas en situación de riesgo, las víctimas de violencia doméstica y sexual, maltrato infantil, desastres naturales o antropogénicos. El Estado prestará especial protección a las personas en condición de doble vulnerabilidad.

Específicamente los derechos de los niños están detallados en los artículos 44, 45 y 46. No obstante de ello, es en el 46 donde se enumeran las medidas que el Estado deberá llevar a cabo, siendo ésta una diferencia respecto a la Constitución de 1998.

⁷ Código de la Niñez y Adolescencia. Artículo 193. Párrafo 8.

Art. 44.- El Estado, la sociedad y la familia promoverán de forma prioritaria el desarrollo integral de las niñas, niños y adolescentes, y asegurarán el ejercicio pleno de sus derechos; se atenderá al principio de su interés superior y sus derechos prevalecerán sobre los de las demás personas.

Las niñas, niños y adolescentes tendrán derecho a su desarrollo integral, entendido como proceso de crecimiento, maduración y despliegue de su intelecto y de sus capacidades, potencialidades y aspiraciones, en un entorno familiar, escolar, social y comunitario de afectividad y seguridad. Este entorno permitirá la satisfacción de sus necesidades sociales, afectivo-emocionales y culturales, con el apoyo de políticas intersectoriales nacionales y locales.

Art. 45.- Las niñas, niños y adolescentes gozarán de los derechos comunes del ser humano, además de los específicos de su edad. El Estado reconocerá y garantizará la vida, incluido el cuidado y protección desde la concepción.

Las niñas, niños y adolescentes tienen derecho a la integridad física y psíquica; a su identidad, nombre y ciudadanía; a la salud integral y nutrición; a la educación y cultura, al deporte y recreación; a la seguridad social; a tener una familia y disfrutar de la convivencia familiar y comunitaria; a la participación social; al respeto de su libertad y dignidad; a ser consultados en los asuntos que les afecten; a educarse de manera prioritaria en su idioma y en los contextos culturales propios de sus pueblos y nacionalidades; y a recibir información acerca de sus progenitores o familiares ausentes, salvo que fuera perjudicial para su bienestar.

El Estado garantizará su libertad de expresión y asociación, el funcionamiento libre de los consejos estudiantiles y demás formas asociativas.

Art. 46.- El Estado adoptará, entre otras, las siguientes medidas que aseguren a las niñas, niños y adolescentes:

- 1. Atención a menores de seis años, que garantice su nutrición, salud, educación y cuidado diario en un marco de protección integral de sus derechos.*
- 2. Protección especial contra cualquier tipo de explotación laboral o económica. Se prohíbe el trabajo de menores de quince años, y se implementarán políticas de erradicación progresiva del trabajo infantil. El trabajo de las adolescentes y los adolescentes será excepcional, y no podrá conculcar su derecho a la educación ni realizarse en situaciones nocivas o peligrosas para su*

salud o su desarrollo personal. Se respetará, reconocerá y respaldará su trabajo y las demás actividades siempre que no atenten a su formación y a su desarrollo integral.

3. Atención preferente para la plena integración social de quienes tengan discapacidad. El Estado garantizará su incorporación en el sistema de educación regular y en la sociedad.

4. Protección y atención contra todo tipo de violencia, maltrato, explotación sexual o de cualquier otra índole, o contra la negligencia que provoque tales situaciones.

5. Prevención contra el uso de estupefacientes o psicotrópicos y el consumo de bebidas alcohólicas y otras sustancias nocivas para su salud y desarrollo.

6. Atención prioritaria en caso de desastres, conflictos armados y todo tipo de emergencias.

7. Protección frente a la influencia de programas o mensajes, difundidos a través de cualquier medio, que promuevan la violencia, o la discriminación racial o de género. Las políticas públicas de comunicación priorizarán su educación y el respeto a sus derechos de imagen, integridad y los demás específicos de su edad. Se establecerán limitaciones y sanciones para hacer efectivos estos derechos.

8. Protección y asistencia especiales cuando la progenitora o el progenitor, o ambos, se encuentran privados de su libertad.

9. Protección, cuidado y asistencia especial cuando sufran enfermedades crónicas o degenerativas.

Con los artículos 341 y 342, se plantea ya la importancia, y por consiguiente la necesidad del funcionamiento del Sistema Nacional Descentralizado de Protección a la Infancia y Adolescencia, para lo cual se proveerán los fondos suficientes para dicho fin.

Artículo 341.- (...) El sistema nacional descentralizado de protección integral de la niñez y la adolescencia será el encargado de asegurar el ejercicio de los derechos de niñas, niños y adolescentes. Serán parte del sistema las instituciones públicas, privadas y comunitarias.

Art. 342.- El Estado asignará, de manera prioritaria y equitativa, los recursos suficientes,

oportunos y permanentes para el funcionamiento y gestión del sistema.

1.2. Justificación

En las islas Galápagos, la preponderancia que ha tenido el maravilloso entorno natural, ha ocultado las diversas realidades de la población humana. Históricamente se han invisibilizado diversas problemáticas sociales, que ponen en riesgo la vigencia de los derechos humanos, incluidos de las poblaciones vulnerables que aquí habitan.

No obstante de ello, en el año 2003 se creó en Santa Cruz el Concejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia, mediante Ordenanza Municipal⁸, apenas pocos meses después de la vigencia del Código de la Niñez y Adolescencia, y de acuerdo a lo que este cuerpo legal indica, fue uno de los primeros Concejos en formarse en todo el país.

Sin embargo desde la conformación del CCNA, no se tomó ninguna resolución o acción alguna hasta el año 2005. Durante ese tiempo, el Concejo por lo tanto no funcionó como cuerpo colegiado, así como tampoco se le otorgó la institucionalidad para su funcionamiento. Los miembros de la Junta Cantonal de Protección de Derechos⁹ -JCPD- fueron elegidos en octubre del 2005.

8 La Ordenanza que reglamenta el funcionamiento del Concejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia en el Cantón Santa Cruz fue aprobada el 19 de noviembre del 2003 siendo alcalde Alfredo Ortíz Cobos.

9 Las Juntas Cantonales de Protección de Derechos son un organismo de protección de derechos cuya existencia está incluida en el Código de la Niñez en su artículo 205 y sus funciones en el 206.

Ilustración 1. Mapa de Santa Cruz



Fuente: Gobierno Municipal de Santa Cruz. **Elaboración:** Gobierno Municipal de Santa Cruz.

Durante el año 2008, se llevó a cabo un proyecto para el fortalecimiento de la Junta y el Concejo que desembocó en cambios incluso constitutivos, pues por medio de otra ordenanza se sustituyó a la vigente desde el 2003. Uno de los cambios más importantes fue en la composición del Concejo, pues en el 2003 fueron incluidos instituciones desde la sociedad civil, instituciones que estaban relacionadas con la niñez pero desde una posición paternalista asistencialista, como por ejemplo la Asociación de la Tercera Edad, el Párroco de Santa Cruz o el Presidente de la Cruz Roja Cantonal¹⁰, por el contrario en la Ordenanza del 2008 participan representantes de padres de familia de la educación básica y media, usuarias de la Maternidad Gratuita, entre otros.

En representación de la sociedad civil se ve una gran debilidad en el Concejo, pues no existen actores locales activos con la suficiente capacidad de acción que aporten con servicios para los niños, niñas y adolescentes. Solamente son

¹⁰ Artículo 6 de la Ordenanza Municipal.

representantes en delegación de sus grupos o asociaciones. A diferencia del tema ambiental, no existen en Galápagos organizaciones no gubernamentales con una participación activa y sólida en el tema social¹¹.

Los prestadores de servicios locales existen en su gran mayoría por gestión o administración directa de las instituciones públicas, como el Ministerio de Salud, de Educación o el de Inclusión Económica y Social, a través del Instituto de la Niñez y la Familia, etc. Sin embargo, del lado del sector público, es coherente y un avance para el país que los servicios de protección sean parte de una política y responsabilidad del Estado, éstos no siempre pueden funcionar los 12 meses completos del año por asuntos presupuestarios o de disponibilidad de los fondos asignados.

Una de las principales búsquedas del SLPINA ha sido conseguir un efectivo y eficiente trabajo en red, que permita que las atenciones sean de calidad y con calidez. No obstante de ello, los esfuerzos no han dado los frutos esperados, y por el contrario se han diluido con el tiempo y básicamente porque han sido motivados por temas puntuales¹² que han requerido acciones de distintas instituciones, pero el tema de fondo ha sido que no ha hecho un esfuerzo sostenido por tener una planificación sistémica que alinee los objetivos y permita que una atención integral a los niños, niñas y adolescentes.

Dentro del CCNA existen notables desniveles en sus miembros a nivel de

11 Mientras en el tema ambiental tenemos en Galápagos a la Fundación Charles Darwin, WILDAID, WWF, Conservación Internacional, entre otras, en el tema social no existe una fundación social con capacidad de acción y prestación de servicios. FUNDAR, GALÁPAGOS ICE, EPI, son organizaciones con presencia local y con proyectos relacionados con participación, educación, y en general temas de desarrollo sustentable, sin embargo ninguna está centrada en la atención directa a los niños, niñas y adolescentes.

12 Sobre todo en protección especial y a partir de casos específicos que una vez judicializados no se han tenido los avances necesarios.

capacitación y manejo de elementos doctrinarios de protección integral. No todos manejan los mismos conceptos y visiones conjuntas de las prioridades para atender a la niñez y adolescencia, al mismo tiempo se mantienen constantes las solicitudes de la comunidad porque se realicen mayores eventos de capacitación para igualar desniveles en la capacitación que posibiliten la participación comunitaria. Por otro lado, los cambios directivos en dependencias públicas no permiten una sostenibilidad de algunos procesos.

En el Grafico 1, mediante un diagrama de Ishikawa se hace un análisis de la situación actual del SLPINA en base a 4 ámbitos: el presupuesto - equipamiento, los procesos – trabajo en red, el personal – capacitación, y el CCNA. La consecuencia es que las acciones son desarticuladas y tienen un limitado impacto para la vigencia de los derechos de los niños, niñas y adolescentes de Santa Cruz.

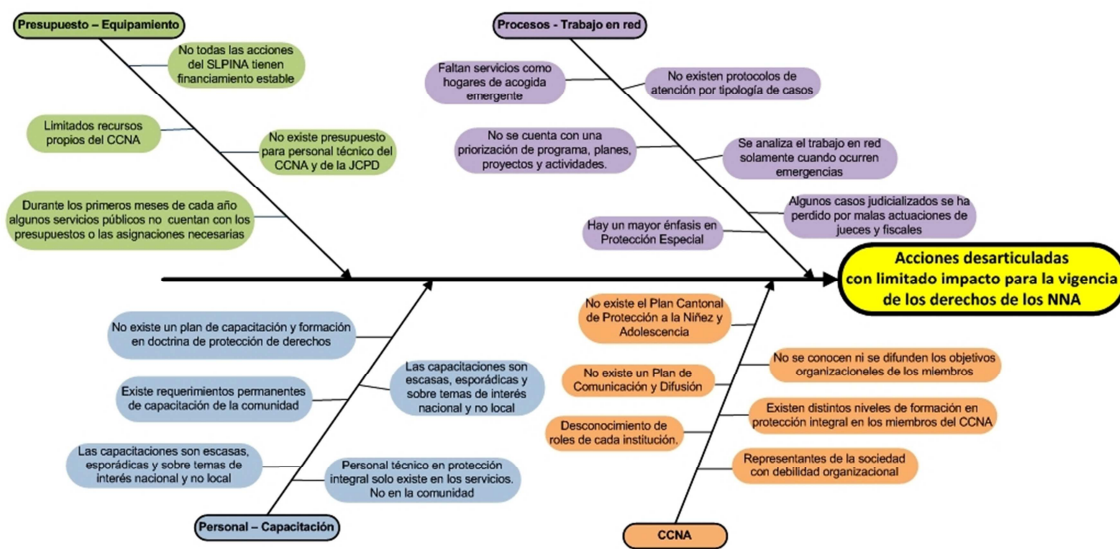


Ilustración 2. Diagrama de Ishikawa.

Elaboración: Autor

Desde el año 2005, el Concejo ha emitido 48 resoluciones¹³ que contienen en total 159 artículos. El CCNA tiene nueve funciones establecidas en el CNA, si las cruzamos con los artículos de las resoluciones tenemos un acercamiento a las prioridades de lo que ha sido el CCNA en estos cinco años de labores. Si bien de una manera general las prioridades han sido generales, vale resaltar los niveles bajos de las funciones d (0,6%), g (1,9%) y h (0,0%). Por otro lado el nivel más alto es la i (29,6%)¹⁴.

13 Desde el 26 de agosto del 2005 hasta el 16 de julio de 2010.

14 Esta función acoge acciones como la designación de miembros de la JCPD, la Secretaria Ejecutiva del CCNA, o implementación y adquisición de materiales e insumos para el funcionamiento, entre otras.

Tabla 1. Matriz de prioridades en las resoluciones tomadas por el CCNA de Santa Cruz, de acuerdo a las funciones establecidas en el Código de la Niñez y Adolescencia (2005-2010).

Lit.	Función	%
a.	Elaborar y proponer políticas y planes de aplicación local para la protección de los derechos de la niñez y adolescencia y vigilar su cumplimiento y ejecución,	13,8
b.	Exigir a las autoridades locales la aplicación de las medidas legales, administrativas y de otra índole,	17,0
c.	Denuncia ante la autoridad competente las acciones u omisiones que atenten contra los derechos cuya protección les corresponde,	8,2
d.	Elaborar y proponer políticas de comunicación y difusión sobre los derechos, garantías, deberes y responsabilidades de la niñez y adolescencia,	0,6
e.	Conocer, analizar y evaluar los informes sobre la situación de los derechos de la niñez y la adolescencia en el ámbito local; elaborar los que correspondan a su jurisdicción; y, colaborar en la elaboración de los informes que el Ecuador debe presentar de acuerdo a los compromisos internacionales asumidos por el país,	10,7
f.	Crear y desarrollar mecanismos de coordinación y colaboración con los organismos internacionales, públicos o privados, que se relacionen con los derechos de la niñez y adolescencia, en su jurisdicción,	18,2
g.	Evaluar la aplicación de la política nacional y local de protección integral a la niñez y adolescencia y su plan nacional,	1,9
h.	Elaborar y proponer su reglamento interno para aprobación por el Concejo Cantonal; y	0,0
i.	Las demás que señalen las leyes.	29,6
	Total	100

Fuente: Archivo del CCNA. Elaboración: Autor

Estas resoluciones¹⁵ dan cuenta que en el CCNA no han faltado acciones, sino que éstas han sido primordialmente destinadas a resolver asuntos coyunturales, aún cuando con ello se hayan tomado decisiones con vigencia en el largo plazo¹⁶. Una de las razones principales para ello ha sido una ausencia de visión común, objetivos claros y una planificación estratégica que les permita la consecución de su misión. Asumiendo entonces que a pesar de contar con ciertos insumos técnicos como la Línea Base de la Situación de la Infancia (Instituto Nacional de la Niñez y la Familia, 2008) y los Resultados de la Encuesta Cantonal de Niñez y Adolescencia del Cantón Santa Cruz (CCNA, 2009), no se cuenta al momento con una planificación porque evidentemente esto involucra muchos otros aspectos para lograr un alineamiento de los objetivos de las instituciones que comprende el SLPINA.

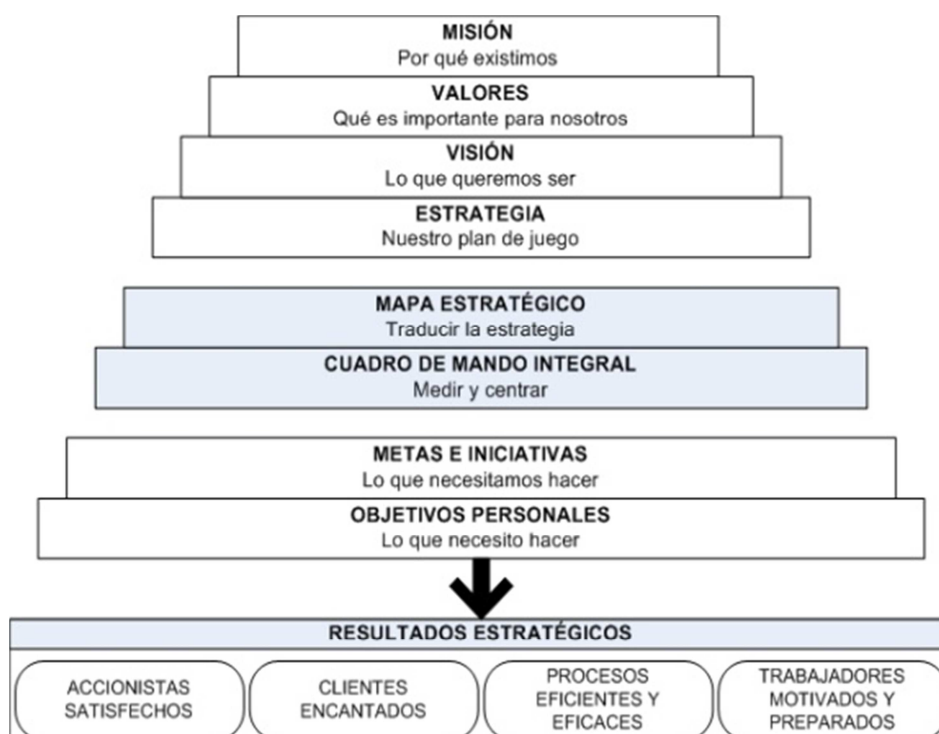
Para la planificación que se plantea, utilizaremos el Balanced Scorecard -BSC- que para el caso resulta oportuno y pertinente, pues como lo explican sus autores “la máxima definición de éxito para las empresas públicas y sin fines de lucro es su capacidad de alcanzar su *misión*”¹⁷, es decir planificar la gestión a través de un BSC permitirá que el SLPINA cumpla eficientemente su misión, involucrando en ello la eficacia de la gestión interna, la eficiencia en el uso de los recursos, y sobre todo la satisfacción de los usuarios en el servicios que reciben.

15 Las resoluciones incluidas en este estudio son las realizadas entre el 26 de Agosto del 2005 y el 2 de junio del 2010.

16 En el mes de Diciembre del 2007 se tomó la decisión por parte del Consejo del Ingala de realizar los operativos para la salida de las personas en estado irregular en las islas Galápagos y eso motivó las resoluciones 012-CCNA-2007 y 013-CCNA-2007 del 05 de Diciembre del mismo año para que se protejan los derechos de los niños, niñas y adolescentes en dichos operativos. En las resoluciones se incluyeron algunos puntos de largo plazo pero que estuvieron motivados por la coyuntura.

17(Kaplan & Norton, Mapas Estratégicos, 2004)

Ilustración 3. Balanced Scorecard es un paso en una cadena.



Fuente: Norton y Kaplan.

Con este esquema, que incorpora los procesos de la planificación estratégica que permitirá alinear los objetivos del SLPINA, así como los propios de cada institución que colaboran con la consecución de la misión del SLPINA incorporando todos los ámbitos de acción en los que se debe atender a los niños, niñas y adolescentes.

2. Capítulo II. Infancia y Adolescencia en Santa Cruz.

Resumen. *En el segundo capítulo se hace una revisión exhaustiva de la situación actual de la niñez y la adolescencia en Santa Cruz. En un primer momento se hace un diagnóstico situacional de la infancia y adolescencia a partir de fuentes secundarias con datos estadísticos confiables, se analizó los principales problemas de la infancia tomando en cuenta las particularidades de las islas que los diferencia los problemas que atraviesan los niños, niñas y adolescentes en el continente. A continuación, a través de la metodología de la prospectiva que consiste en la realización de talleres con los miembros del Concejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia –CCNA- para analizar los factores más importantes del SLPINA, los actores más importantes que afectan el funcionamiento del SLPINA y la construcción de escenarios probables, entre los cuales se identifica los tendenciales. En los mismos talleres, se hizo un análisis FODA que analiza exhaustivamente los aspectos internos y los externos del SLPINA a partir de sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Para concluir este capítulo, se propone un modelo teórico de atención a la infancia en Santa Cruz.*

2.1. Diagnóstico situacional

La provincia de Galápagos, ubicada en el archipiélago de Galápagos en el Océano Pacífico sobre la línea equinoccial, aproximadamente a 960 Km. de la costa continental ecuatoriana. En 1973 se constituyó a como provincia del Ecuador, teniendo como cantones; Isabela, Santa Cruz y San Cristóbal, donde se ubica Puerto Baquerizo Moreno, capital de la provincia.

Galápagos, es una provincia con particulares características en lo antropológico y territorial, cuenta con la Ley Orgánica de Régimen Especial para la Conservación y el Desarrollo Sustentable de Galápagos –LOREG-. En ella se determinan competencias para los organismos que administran o ejercen su acción en el territorio, tomando principalmente criterios de sustentabilidad ambiental, por lo que las problemáticas sociales no han sido atendidas de acuerdo a la importancia que se merecen. Galápagos tiene una realidad geográfica que aísla y por lo tanto profundiza las realidades de cada uno de los cantones.

De acuerdo a las estadísticas nacionales, en Galápagos los niveles de vida son de los más altos del país. Incluso los índices de cumplimiento de los derechos de los niños corroboran esa afirmación. Sin embargo, fue en Galápagos que en el año 2004, el país se estremeció por el caso más grave de pornografía infantil, abuso sexual y una serie de delitos concomitantes, que llevaron incluso a reformar la ley para endurecer las penas contra los delincuentes y por otra parte configurar otros tipos de delitos como trata de personas y explotación sexual. Esto podría verse como un hecho puntual o aislado, sin embargo problemas como la trata de personas, el abuso sexual y el maltrato continúan o incluso se han incrementado.

De acuerdo a los datos preliminares de Censo de Población y Vivienda del año 2010¹⁸ y del 2001¹⁹, la población nacional del Ecuador es de 14.306.876 y 12.481.925 respectivamente. Durante ese período la población de las islas creció en un 21,1%, estando por encima del crecimiento del país que es de 14,6%. La población de Galápagos representó en el 2001 el 0,15% de la del país y en el 2010 el 0,16%.

Tabla 2. Población del Ecuador por provincias y comparativa entre los censos del 2001 y 2010.

N.	Provincia	Censo 2001	Censo 2010 (Datos preliminares)	Incremento %
1	Azuay	612.566	702.893	14,7
2	Bolívar	173.840	182.744	5,1
3	Cañar	212.050	223.563	5,4
4	Carchi	156.747	165.659	5,7
5	Cotopaxi	356.804	406.798	14,0

18 Según los datos preliminares del Censo que fueron publicados en los medios de comunicación nacional.

19 INEC, 2001.

N.	Provincia	Censo 2001	Censo 2010 (Datos preliminares)	Incremento %
6	Chimborazo	413.328	452.352	9,4
7	El Oro	539.888	588.546	9,0
8	Esmeraldas	396.047	520.711	31,5
9	Guayas	3.142.308	3.573.003	13,7
10	Imbabura	350.948	400.359	14,1
11	Loja	415.310	446.743	7,6
12	Los Ríos	668.309	765.274	14,5
13	Manabí	1.221.819	1.345.779	10,1
14	Morona Santiago	120.487	147.866	22,7
15	Napo	82.205	104.047	26,6
16	Pastaza	64.116	84.329	31,5
17	Pichincha	2.166.662	2.570.201	18,6
18	Tungurahua	450.462	500.755	11,2
19	Zamora Chinchipe	80.079	91.219	13,9
20	Galápagos	18.810	22.770	21,1
21	Sucumbíos	133.517	174.522	30,7
22	Orellana	89.443	137.848	54,1
23	Santo Domingo	296.409	365.965	23,5
24	Santa Elena	244.315	301.168	23,3
	Zona No Delimitada	75.456	31.762	-57,9
	Nacional	12.481.925	14.306.876	14,6

Fuente: INEC. Elaboración: Autor

En Santa Cruz habita el 58,7% de la población de las islas. De acuerdo al Censo de Derecho – Galápagos 2006²⁰. El Cantón Santa Cruz es el cantón de mayor desarrollo demográfico. Esta población se encuentra distribuida en grupos etarios, la cual es eminentemente infantil y juvenil cuya base se estrecha entre 0 y 18 años.

²⁰INEC, INGALA. Censo de Derecho – Galápagos 2006.

De acuerdo al último Censo de Derecho²¹ – Galápagos realizado en el 2006, en la provincia habitaban 19.148 personas, 9.950 hombres (51.9 %) y 9.234 mujeres (48.1 %) de los cuales, 2.463 son menores de 5 años, 2.527 tienen de 6 a 11 años y 2.125 de 12 a 17 años. Es decir que el 37,09 % (7.115) son niños, adolescentes y jóvenes.

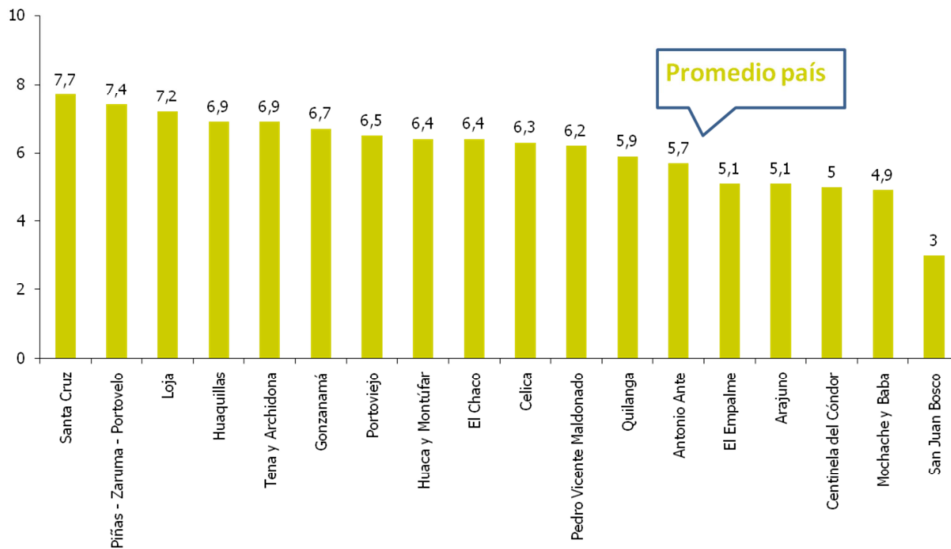
En el año 2002, el Observatorio de los Derechos de la Niñez y Adolescencia – ODNA- en conjunto con UNICEF (CNNA, CCNA, OSE, ODNA, UNICEF, 2009) crearon una medida para poder monitorear el cumplimiento de los derechos a nivel nacional, provincial y cantonal. El índice se denomina IDN y se transforma en una escala que va del cero (deficiente) a diez (sobresaliente). Evidentemente el país y cada uno de los cantones deben propender a tener en cada índice diez para asegurar el total cumplimiento de los derechos de los niños, niñas y adolescentes; no obstante se considera que si obtienen siete sobre diez se cumplen los derechos en cada circunscripción territorial. Hasta el momento se han levantado 29 encuestas, además del análisis del país en su conjunto. Comparativamente, en estos índices, la provincia de Galápagos y en particular en el cantón Santa Cruz tienen, los más altos niveles de cumplimiento de los derechos

Para medir la situación de la niñez y adolescencia se divide en tres índices: el IDN 1 mide lo que ocurre entre los cero y cinco años, el IDN 2 lo que ocurre entre los seis y once años y el IDN entre los trece y diecisiete años. El IDN 1 refleja las garantías fundamentales para asegurar el desarrollo de los niños y niñas en sus primeros años: derecho a vivir, derecho a crecer saludablemente y derecho a desarrollar su inteligencia. El IDN 2 refleja el cumplimiento de tres

21 Menciono este Censo pues al momento no existen los datos desagregados por cantones del Censo 2010.

garantías básicas de los niños y niñas entre los 6 y 11 años: vivir libre de miedo y amenazas y a jugar y compartir con los padres. El IDN 3 da cuenta de tres garantías necesarias para que los y las adolescentes se preparen para la vida adulta: derecho a vivir libres de peligros y amenazas, derecho a una educación secundaria completa y derecho a terminar saludablemente su crecimiento físico y emocional.

Cuadro 1. El Índice global del cumplimiento de los derechos de la niñez y



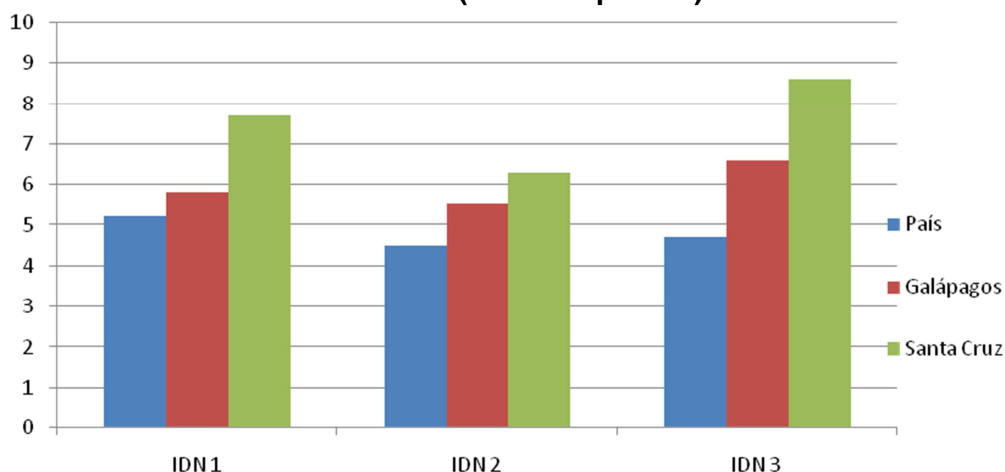
adolescencia (sobre 10 puntos).

Elaboración: Observatorio de los Derechos de la Niñez y Adolescencia.

En los tres índices, Galápagos y Santa Cruz tienen mejor situación que el resto del país. Sin duda que eso es necesario reconocer, aunque no implique que en las islas se cumplan integralmente los derechos de los niños, niñas y adolescentes.

La primera inferencia que se puede hacer de estos datos es que la universalización del acceso a los servicios de salud (especialmente entre los cero y cinco años) y de educación (tanto en la escuela como en el colegio) así como la identidad, suben de una manera importante la valoración en cada uno de los índices.

Cuadro 2. El índice global del cumplimiento de los derechos de la niñez y adolescencia (sobre 10 puntos).



Elaboración. Observatorio de los Derechos de la Niñez y Adolescencia.

Como podemos ver en el presente Cuadro, es evidente que en Santa Cruz los derechos se cumplen de una mejor manera que en el resto del país. Frente a ello me parece pertinente hacer dos acotaciones importantes:

- Los índices a nivel nacional son en general bajos, pues no alcanzan ni cinco en ninguno de los tres IDN.
- El hecho de que en las islas la población es pequeña, facilita la posibilidad de que algunos servicios sean universales (por lo que, como ya hemos dicho antes, traslada el problema a la calidad del servicio y no al acceso). Entonces se puede tener unos resultados estadísticos que escondan “otra” realidad con otro tipo de problemas.

Para aclarar un poco en las dificultades que se presentan en la niñez de las islas, vale mencionar que en el año 2006, el Instituto Nacional de la Niñez y la Familia hizo un diagnóstico participativo en la provincia de Galápagos, justamente para identificar participativamente con los actores (incluidos, niños, niñas y adolescente) los principales problemas de la niñez y adolescencia en cada uno de los cantones:

Tabla 3. Diagnóstico participativo realizado en la provincia de Galápagos.

N.	Isabela	Santa Cruz	San Cristóbal
1	Sexualidad	Abuso sexual	Abuso Sexual
2	Nutrición	Sexualidad en adolescentes	VIH
3	Consumo de alcohol y droga	Nutrición	Nutrición
4	Ocupación del tiempo libre	Consumo de alcohol y droga	Consumo de alcohol
5	Maltrato	Ocupación del tiempo libre	Maltrato
6	Relaciones intrafamiliares	Maltrato	Deserción escolar
7	Acceso a servicios desarrollo infantil	Carencia de atención a niños maltratados	Calidad de educación
8	Trabajo infantil	Violencia intrafamiliar	

Fuente: INNFA, 2006

Estos problemas denotan que existen problemas estructurales en la vida cotidiana de los niños pues se refieren a cuestiones de relación en la familia (nutrición, maltrato²², violencia intrafamiliar / relaciones intrafamiliares), cuestiones relacionadas al ámbito sexual (abuso sexual, sexualidad en adolescentes, sexualidad, VIH), cuestiones relacionadas con el uso de su tiempo libre²³ (consumo de alcohol y droga, ocupación del tiempo libre, trabajo infantil²⁴) y por último cuestiones de servicios de atención y prestación de

22 El maltrato puede ser desde la familia o institucional, como por ejemplo en las instituciones educativas; sin embargo aquello no limita la responsabilidad familiar de procesar y proteger a los niños, niñas y adolescentes víctimas de maltrato.

23 Entendiendo al tiempo libre como aquél no destinado al cumplimiento de responsabilidades académicas.

24 El trabajo infantil apareció por la preocupación acerca de los adolescentes que trabajan eventualmente estibando en los barcos de carga, sin embargo de ese tipo son casos esporádicos y marginales.

servicios (en desarrollo infantil, carencia de atención a niños maltratados, calidad de la educación y deserción escolar).

Volviendo al Observatorio de la Niñez, en su informe final de la situación de Santa Cruz se mencionan las acciones pendientes en relación a los temas por mejorar en el cantón tomando en cuenta la Agenda Social de la Niñez y Adolescencia establecida por el gobierno nacional para ser cumplido a nivel nacional. Mayoritariamente las acciones recomendadas deben ser realizadas por instituciones de gobierno como el Ministerio de Educación, Salud o el de Inclusión Económica y Social (principalmente en nutrición, y universalización de la educación), aunque por otro lado se mencionan que se deben crear las condiciones para que en la sociedad los niños, niñas y adolescentes estén más seguros y felices (atención al maltrato y la eliminación del trabajo infantil).

Tabla 4. Agenda Social de Santa Cruz de acuerdo a alertas encontradas.

Derechos	Política Social del país	Alerta en el Cantón Santa Cruz
Derecho a la supervivencia	Ningún niño o niña menor de 28 días muere por causas prevenibles	Ampliar cobertura de control prenatal a 5 controles
	Ningún niño, niña o adolescente con hambre o desnutrición	Ampliar la aplicación de la Ley de Maternidad Gratuita Incrementar período de lactancia exclusiva a 6 meses. Extender la cobertura de programas sociales: Mi bebida, Aliméntate Ecuador y PAE.
Derecho al desarrollo	Ningún niño, niña o adolescente sin educación	Incrementar la asistencia de niños/as a educación inicial, como al primero de básica.
		Incrementar la asistencia de adolescentes entre 15 y 17 años al colegio.
		Reducir el número de adolescentes entre 12 y 17 años que trabajan y no estudian.
		Ampliar el acceso a textos escolares gratuitos en escuelas.
		Ampliar las coberturas de acceso a uniformes gratuitos.
		Impulsar campaña de alfabetización.
Derecho a la protección	Ningún niño, niña o adolescente maltratado	Tomar acciones para prevenir el maltrato a niños, niñas y adolescentes tanto intrafamiliar y sobre todo el encontrado en escuelas y colegios.

Derechos	Política Social del país	Alerta en el Cantón Santa Cruz
	Ningún niño, niña o adolescente ejecutando trabajos peligrosos o nocivos	Implementar medidas de control para reducir el porcentaje de la niñez y adolescencia trabajadora expuesta a peligros. Erradicar el trabajo infantil de niños y niñas de 5 a 14 años porque es prohibido y lesivo para la niñez.
Derecho a la participación	Fomentar la participación social y construcción de ciudadanía	Ampliar la creación de gobiernos estudiantiles en las escuelas y colegios del cantón tanto en la zona rural como urbana. Ampliar la promulgación y uso de los Códigos de Convivencia en las escuelas y colegios del cantón ya que solo el 13 % afirma tenerlos.

Fuente: Observatorio de los Derechos de la Niñez y Adolescencia.

Estas consideraciones fueron presentadas al Concejo Cantonal para su que sea un insumo importante al momento de convertirse en política pública.

Cuando se refiere a la prospectiva, Michel Godet menciona que “la anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción. Esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisolubles. De ahí viene la expresión de prospectiva estratégica”²⁵. Entender la visión de futuro es una posibilidad necesaria para proyectarnos sobre ella, por lo que para realizar la planificación estratégica que se plantea en el presente estudio, se utilizó el análisis prospectivo.

Cuando Godet habla de las herramientas metodológicas, indica que “la complejidad de los problemas y la necesidad de plantearlos colectivamente imponen el recurso a métodos que sean tan rigurosos y participativos como sea posible, al objeto de que las soluciones sean reconocidas y aceptadas por todos”²⁶. Por ello es que para la realización de los talleres de planificación en los que se realizó el análisis prospectivo fue realizado de la manera más amplia a los miembros del Concejo Cantonal de la Niñez y la Adolescencia de Santa Cruz.

Las herramientas a utilizarse tienen dos componentes:

- Realización de talleres que se llevaron a cabo los días 27, 28, 29 y 30 de septiembre del año 2010. Donde se trabajó grupalmente con los miembros del Concejo Cantonal todo el tema del análisis prospectivo.
- Procesamiento y facilitación del taller, utilizando las herramientas

25(Godet, 2000)

26(Godet, 2000).

MICMAC, MACTOR y SMIC.

De acuerdo a la metodología de la prospectiva, se realizó el primer trabajo en taller que fue el expresar colectivamente los cambios esperados para el futuro, tomando en cuenta tres aspectos, enlistar los presentidos (es decir aquellos que tenemos indicios de su ocurrencia o vislumbramos su ocurrencia), los anhelados (es decir aquellos que deseamos que ocurran) y los temidos (es decir aquellos que nos preocupan que puedan ocurrir por conjeturas o síntomas del fenómeno). Con este trabajo se procura la discusión de los temas más importantes sean positivos o no, para la consecución de los objetivos esperados.

Tabla 5. Cambios esperados para el futuro.

Presentidos	Anhelados	Temidos
Que se reforme la legislación en niñez y adolescencia para "controlar la delincuencia"	Niños y adolescentes fortalecidos, cumplidores de sus deberes	Violación y no respeto de las políticas de estado se debilitan por falta de apoyo y exigibilidad del Gobierno Central
El mal entendimiento de la ley que causara motivos para reformas de la Ley	Disminución en la victimización a los NNA	Que se penalice a los niños y adolescentes que no se sancione a los verdaderos culpables
El sistema judicial no coopera en protección de derechos	Un marco legal garantistas de los derechos	Reformas a las ley CNA
Que no se juzgue debidamente a infractores	Que termine cualquier tipo de maltrato a los NNA	Reforma legal sin reinserción social de los NNA
No hay espacios para recreación	El estado garantice derechos NNA	Que no existan espacios para recreación de NNA
Apoyo institucional en beneficio de los NNA	NNA fortalecidos con apoyo de instituciones que cumplen rol	Por el mal conocimiento de los derechos, sea usado indebidamente por parte de los NNA
Se incrementa en uso de sustancias psicotrópicas	Hagamos buen uso de la Ley	Que se pierda la confianza en las instituciones
Que las medidas de protección del CNA no lleguen con efectividad	Que los NNA tengan claros sus derechos y obligaciones	Que la familia pierda la confianza en las instituciones
Incremento de la población, mayor violencia hacia NNA	Cambios en los modelos de conducta NNA	Disminución presupuesto económico al CNA
Se incrementa la vulneración de derechos de NNA	Existen suficientes espacios para uso del tiempo libre	Que se deje de apoyar los cambios logrados y se invisibilicen los logros alcanzados, además que los

Presentidos	Anhelados	Temidos
		adultos se sientan amenazados de la legislación
Jóvenes abusan de sus derechos y desconocen o evaden sus obligaciones	La justicia apoya el proceso de protección de derechos	
	La familia confía en las instituciones	

Elaboración: Autor.

Una vez que se enlistaron los cambios detallados por lo participantes del taller, se solicitó que se los priorice de acuerdo a la importancia que se considera tienen esos aspectos para la protección integral en Santa Cruz. Se separaron once aspectos y se eliminó los calificativos dejando solamente la descripción de aspectos a destacar, solamente ahí se convierte en un factor a ser analizado.

Los once factores son²⁷:

- i. Trabajo interinstitucional en red (trab_red)
- ii. Profesionales comprometidos en la localidad (prof_loc)
- iii. Presupuesto oportuno y suficiente (presup)
- iv. Interculturalidad de la comunidad (inter_cult)
- v. Pobreza (pobza)
- vi. Operadores de justicia (op_just)
- vii. Servicios de atención integral para NNA (serv_ai)
- viii. Patrones culturales (pat_cult)
- ix. Espacios de recreación de NNA (esp_rec)
- x. Prevención (drogas, sexualidad y violencia) (prev_dsv)
- xi. Marco legal vigente (marc_leg)

Una vez estructurados los factores, se establece la Matriz de Influencias Directas (MID), la misma que describe las relaciones de influencias directas entre las variables que definen el sistema. Para ello se evalúa el impacto que causa cada factor sobre otro. La calificación es una valoración entre cero y tres, con la posibilidad de señalar las influencias al momento inexistentes pero

27 Las nomenclaturas son las que utilizan los programas informáticos MICMAC, MACTOR y SMIC.

potenciales:

- 0: Sin influencia
- 1: Débil
- 2: Media
- 3: Fuerte
- P: Potencial

Cada uno de los votos fue discutido y consensuado entre el grupo participante.

Tabla 6. Matriz de Influencias Directas -MIDI-.

	1 : trab_red	2 : prof_loc	3 : presup	4 : inter_cult	5 : pobza	6 : op_just	7 : serv_ai	8 : pat_cult	9 : esp_rec	10 : prev_dsv	11 : marc_leg
1 : trab_red	0	3	1	2	1	2	3	2	2	3	1
2 : prof_loc	3	0	2	3	1	2	3	3	2	3	1
3 : presup	2	2	0	1	1	0	3	2	3	3	0
4 : inter_cult	2	2	1	0	0	1	2	3	2	1	1
5 : pobza	1	1	1	1	0	2	3	0	0	3	1
6 : op_just	3	3	1	1	2	0	3	3	1	2	3
7 : serv_ai	3	3	3	1	2	2	0	3	2	3	0
8 : pat_cult	2	1	3	2	3	3	3	0	3	3	1
9 : esp_rec	1	0	2	3	0	0	1	2	0	3	0
10 : prev_dsv	3	3	3	2	3	1	3	3	2	0	2
11 : marc_leg	3	3	3	2	2	3	3	2	0	2	0

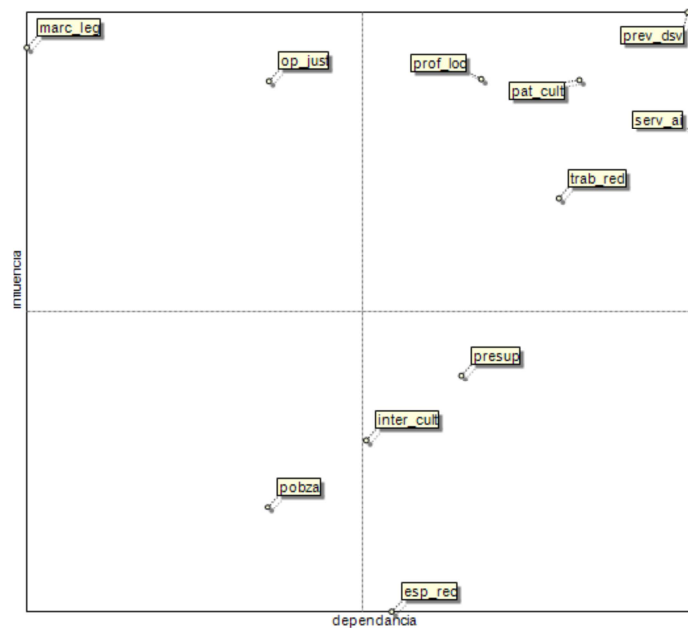
Elaboración: Autor.

Evidentemente, la matriz por sí misma, no da mayores explicaciones de lo que queremos entender en el proceso. Para ello, el sistema MICMAC²⁸ proceso y

²⁸MICMAC son las siglas de Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación.

elabora gráficos que permite establecer las relaciones entre cada uno de los factores. En el plano de influencias se toman en cuenta dos medidas: la influencia y la dependencia. La influencia (eje Y) es cuando un factor genera influencia en los demás factores y la dependencia (eje X) cuando de los demás factores depende la influencia de los factores. MICMAC establece el promedio en cada uno de los ejes y al graficarlos, genera cuatro cuadrantes.

Ilustración 4. Plano de influencias / dependencias indirectas y potenciales



Elaboración Autor.

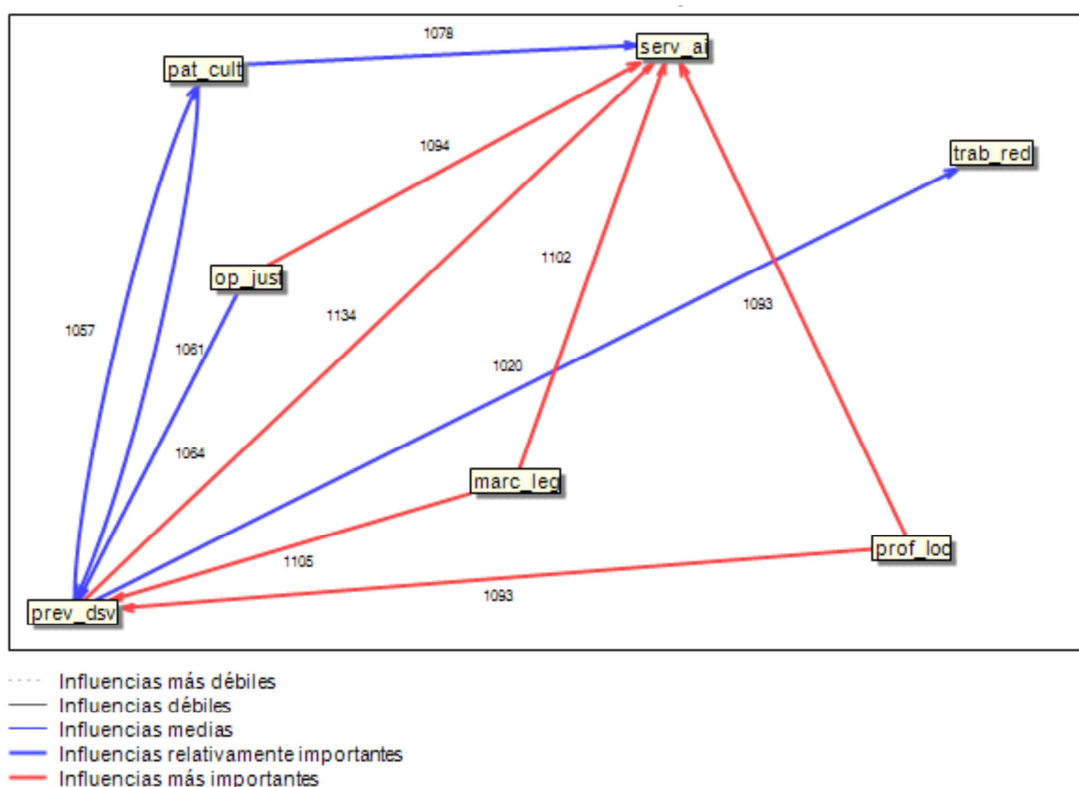
Para la establecer la estrategia los más importantes son aquellos que están en una alta influencia y también en una alta dependencia. Estos factores son denominados *factores de enlace* ya que al mismo tiempo influyen y son influidos por otros factores. Para nuestro caso, los factores importantes son:

- La prevención en abuso de drogas, sexualidad y violencia
- Los patrones culturales,
- Los servicios de atención integral para niñez y adolescencia,
- Los profesionales comprometidos en la localidad y

- El trabajo interinstitucional en red.

Sin embargo, las influencias directas entre los factores no es la única posibilidad ya que entre ellos pueden influenciarse a través de la influencia a otros factores que resultan intermedios. En ese sentido es necesario también analizar las relaciones indirectas de los factores y para ello es el plano de influencias indirectas potenciales.

Ilustración 5. Influencias indirectas potenciales.



Elaboración: Autor

Las relaciones indirectas más importantes son entre los siguientes factores:

- Los operadores de justicia con los servicios de atención integral.
- El marco legal con la prevención en drogas, sexualidad y violencia.
- El marco legal con los servicios de atención integral.
- Los profesionales locales con la prevención en drogas, sexualidad y

violencia.

- Los profesionales locales con los servicios de atención integral.
- La prevención en drogas, sexualidad y violencia con los servicios de atención integral.

Para el presente análisis, definiremos al actor local como aquellas organizaciones gubernamentales, no gubernamentales o comunitarias que están relacionadas con el desarrollo, atención y protección a los niños, niñas y adolescentes.

Con esta definición separamos lo que es un actor de lo que es un servicio o una unidad de atención²⁹ que funcionan a partir de proyectos o convenios, en virtud a que si bien pueden tener un impacto grande en la comunidad e incluso convertirse en un aporte para el SLPINA, su propia existencia tiene una temporalidad específica y depende de otras organizaciones³⁰ que sí están incluidas.

Para entender el modelo por medio del cual el SLPINA funciona en Santa Cruz, se debe tomar en cuenta tres aspectos fundamentales: los actores (y el sector al que pertenecen), el tipo de relación de los actores de acuerdo a la realidad local y su nivel de participación en el SLPINA el virtud al modelo actual.

29 En los capítulos posteriores se hará una depuración de esta lista en virtud a otros criterios definidos mediante consenso en la realización de los talleres de trabajo para la planificación estratégica.

30 En ese caso tenemos al CADI (convenio entre el MIES y el PMAS), los diversos servicios del MIES INFA (como los servicios de desarrollo infantil, el centro de protección de derechos, etc.).

Tabla 7. Actores locales relacionados con el SLPINA de Santa Cruz de acuerdo al sector al que pertenecen.

N.	Institución	Sector
1	Asociación de Salasacas	Comunitario
2	Comisaría Nacional de Policía	Público
3	Comité de Padres de Familia de CNH	Comunitario
4	Comité de Padres de Familia de Florecer por Ti	Comunitario
5	Comité de Usuarías de la Maternidad Gratuita	Comunitario
6	Concejo Cantonal de la Niñez y la Adolescencia - Secretaría Ejecutiva	Público
7	Consejo de Gobierno de Galápagos	Público
8	Fundación Charles Darwin	Privado ONG
9	Galápagos ICE	Privado ONG
10	Gobierno Municipal de Santa Cruz	Público
11	Hospital República del Ecuador	Público
12	Instituto de la Niñez y la Familia MIES INFA	Público
13	Jefatura Política	Público
14	Junta Cantonal de Protección de Derechos de Santa Cruz	Público
15	Junta Parroquial de Bellavista	Público
16	Junta Parroquial de Santa Rosa	Público

N.	Institución	Sector
17	Juzgado Segundo de Garantías Civiles	Público
18	Juzgado Segundo de Garantías Penales	Público
19	Ministerio de Cultura	Público
20	Ministerio de Educación - Supervisión Cantonal ³¹	Público
21	Ministerio de Inclusión Económica y Social	Público
22	Ministerio de Turismo	Público
23	Ministerio Público	Público
24	Parque Nacional Galápagos	Público
25	Patronato Municipal de Amparo Social	Público
26	Policía Nacional DINAPEN	Público
27	Representantes de los padres de familia de la educación básica	Comunitario
28	Representantes de los padres de familia de la educación media	Comunitario

Elaboración: Autor.

31 Cuando nos referimos a Ministerio de Educación, lo hacemos en el sentido más amplio entendiendo por ello al sistema educativo en virtud a que las escuelas y colegios son unidades de atención regidas bajo la supervisión del Ministerio de Educación y por lo tanto tienen directrices, normativas y funcionamientos similares.

Los actores locales también fueron calificados de acuerdo a la influencia que tienen los unos sobre los otros (cada calificación es únicamente unidireccional) y las posibilidades son:

- 0, no tienen influencia sobre el otro actor.
- 1, tiene influencia en los procesos que ejecuta el otro actor.
- 2, tiene influencia en proyectos que lleva a cabo el otro actor.
- 3, tiene influencia en la definición de la misión del otro actor.
- 4, tiene la capacidad de decidir la existencia o no del otro actor.

Para realizar esta valoración se crea la Matriz de Influencias Directas.

Tabla 8. Matriz de Influencias Directas.

	ASO_ SAL	COM_ POL	C G G	DIR_ CUL	FIS CAL	F C D	GM SC	H R E	JC PD	JEF_ POL	JUN_ PARR	J U Z	MIES_ INFA	MIN_ EDU	MIN_ TUR	P N G	PM AS	POL_ NAC	SEC_ EJEC
ASO_ SAL	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
COM_ POL	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
CGG	1	0	0	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0
DIR_ C UL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FISCA L	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0
FCD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
GMSC	1	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	1	1	0	0	4	0	4
HRE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
JCPD	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1
JEF_ P OL	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
JUN_ PARR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
JUZ	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
MIES_ Z	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1

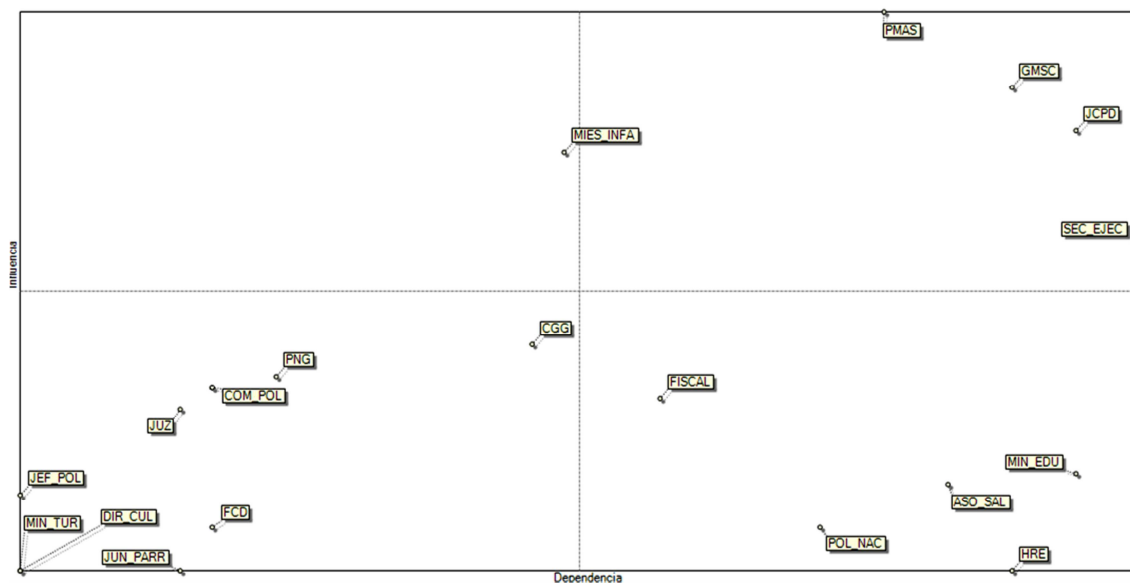
	ASO_ SAL	COM_ POL	C G G	DIR_ CUL	FIS CAL	F C D	GM SC	H R E	JC PD	JEF_ POL	JUN_ PARR	J U Z	MIES_ INFA	MIN_ EDU	MIN_ TUR	P N G	PM AS	POL_ NAC	SEC_ EJEC
INFA																			
MIN_E DU	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
MIN_T UR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PNG	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
PMAS	0	1	1	0	1	0	2	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1
POL_ NAC	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SEC_ EJEC	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0

Elaboración: Autor

De la matriz que se obtiene con los calificaciones obtenidas, el programa MACTOR elabora un plano en el que se cruzan la influencia (eje Y) y la dependencia (eje X). En el mismo se cruza el plano con los promedios obtenidos creando cuatro cuadrantes.

En este caso los actores importantes que se deben tener en cuenta para la planificación son aquellos que tienen una alta influencia.

Ilustración 6. Plano de influencias y dependencias entre actores.



Elaboración: Autor

De acuerdo al análisis realizado, los actores que tienen una alta influencia son Gobierno Municipal de Santa Cruz, el Patronato Municipal de Amparo Social, la Junta Cantonal de Protección de Derechos, la Secretaría Ejecutiva del Concejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia y el Instituto de la Niñez y Adolescencia del MIES (aunque este último tiene una menor dependencia a diferencia de los demás), los demás actores ejercen una menor influencia sobre los otros actores.

El programa MACTOR da una escala que determina la relación de fuerza de

cada actor teniendo en cuenta su influencia y su dependencia directas con los demás actores. Mientras más alta es la puntuación en esta escala, el actor estará en una más alta posición de fuerza. Estas escalas resumen en un sólo valor los grados de máxima influencias y dependencias directas e indirectas de cada actor dando una medida de relaciones de fuerza reales obtenidos de la Matriz MMIDI.

En nuestro caso es el Gobierno Municipal de Santa Cruz el actor más fuerte en el cantón en relación a los demás actores, seguido por el Patronato Municipal de Amparo Social, el Consejo de Gobierno y el Instituto de la Niñez y la Familia.

Por otro lado, la Matriz nos permite analizar a los actores de acuerdo a su posición individual y analiza si es que tiene posiciones ambivalentes (es decir diferentes en diversos casos). Para ello, mediante un histograma se evidencias las posiciones de los actores.

En nuestro caso, no existe ningún actor que tenga posiciones ambivalentes.

Cuadro 3. Histograma de ambivalencia de actores.

Asociación de Salasacas	0
Comisaría Nacional de Policía	0
Consejo de Gobierno de Galápagos	0
Dirección Provincial de Cultura	0
Fiscalía	0
Fundación Charles Darwin	0
Gobierno Municipal de Santa Cruz	0
Hospital República del Ecuador	0
Junta Cantonal de Protección de Derechos	0
Jefatura Política	0
Juntas Parroquiales de Galápagos	0
Juzgados de Garantías	0
Instituto de la Niñez y la Familia	0
Ministerio de Educación	0
Ministerio de Turismo	0
Parque Nacional Galápagos	0
Patronato Municipal de Amparo Social	0
Policía Nacional DINAPEN	0
Secretaría Ejecutiva del Concejo Cantonal	0

Elaboración: Autor.

Durante los talleres se mencionaron reiteradamente cuatro temas que se han mencionado en diversas partes del presente análisis.

- Servicios de atención integral. Los servicios de atención integral son muy importantes para atender las diferentes problemáticas y necesidades de los niños, niñas, adolescentes y sus familias.
- Programas de prevención³². La importancia de la prevención radica en que se otorgan de herramientas a los niños, niñas y adolescentes para que sean sepan protegerse ellos mismos y tomar las mejores decisiones para su vida.
- Formación familiar. La principal utilidad de formar familias es realizar una ruptura con patrones culturales machistas, sexistas y “adultistas” que son eficaces en instaurar situaciones de poder y de sumisión.
- Oferta de actividades recreativas. La intención de este objetivo es la de ofrecerles a los niños, niñas y adolescentes una serie de actividades positivas que aporten a su desarrollo además de sus responsabilidades académicas.

Estos cuatro temas, se convierten para el presente análisis en objetivos, los mismos que mediante el procesamiento con el programa SMIC se valorarán las probabilidades de que cada uno de ellos se lleve a cabo.

La metodología consiste en que los participantes del taller se ponen de acuerdo

32 En especial la prevención debe basarse en el uso de drogas, en la sexualidad asertiva y de acuerdo a las diferentes etapas del desarrollo de cada persona y todos los temas de violencia, sobre todo la intrafamiliar.

y emiten una votación sobre las probabilidades de que se cumplan los objetivos y con ello se configuren diversos escenarios en un tiempo determinado previamente, el 2015.

Tabla 9. Objetivos planteados al 2015.

N°	Título largo	Título corto	Descripción
1	Oferta de actividades culturales, deportivas, recreativas y sociales.	ACT_REC	Para el año 2015, contaremos en Santa Cruz con una oferta de actividades recreativas, deportivas, culturales y sociales entre las que puedan escoger y dedicarse todos los niños, niñas y adolescentes en Santa Cruz.
2	Padres con interés y participación en escuelas familiares	ESC_FAM	Para el año 2015, la comunidad de Santa Cruz, y en especial los padres y madres de familia asisten con frecuencia a las escuelas familiares, demostrando un permanente interés por mejorar las relaciones familiares que beneficien la crianza de los hijos e hijas.
3	Servicios de atención integral con calidad y calidez	SERV_AI	En Santa Cruz contaremos en el año 2015 con los servicios de atención integral que requiera la realidad local atendiendo con los más altos estándares de calidad y calidez a todos los usuarios y usuarias que los requieran, de una manera permanente, ágil y oportuna.
4	Programas de prevención en sexualidad, violencia y uso de drogas.	PREV_SVD	Para el año 2015, en Santa Cruz se desarrollarán programas de prevención que mediante los medios y la metodología adecuada a cada etapa del desarrollo ofrezcan la información pertinente a los niños, niñas y adolescentes sobre todo en temas de sexualidad, violencia y uso de drogas y estupefacientes.

Elaboración: Autor.

Las calificaciones tienen un rango de cero a diez, siendo diez la certeza total

que esa hipótesis se va a cumplir. Todos los actores votan individualmente pero al final se hace un promedio con la votación global.

Tabla 10. Hipótesis planteadas al 2015.

Hipótesis	Promedio
ACT_REC	7,1
ESC_FAM	7,3
SERV_AI	7,6
PREV_SVD	8,1

Elaboración: Autor.

Luego de esta votación se realizan una votación más pero que condiciona la ocurrencia de una hipótesis si es que ocurre otra hipótesis. La votación, en esta ocasión, es consensuada entre todos los actores presentes. De la misma manera, la escala es entre cero y diez, siendo diez la seguridad de que ocurrirá la hipótesis.

Tabla 11. Objetivos condicionantes sí.

	ACT_REC	ESC_PAD	SERV_AI	PREV_SVD
ACT_REC	-	6	7	10
ESC_PAD	8	-	8	9
SERV_AI	6	6	-	8
PREV_SVD	8	8	8	-

Elaboración: Autor.

Bajo la misma metodología se realizó la votación con la consideración de la posibilidad de que ocurra la hipótesis si es que no ocurre la otra hipótesis.

Tabla 12. Objetivos condicionantes no.

	ACT_REC	ESC_PAD	SERV_AI	PREV_SVD
ACT_REC	-	8	7	5
ESC_PAD	8	-	7	5
SERV_AI	6	7	-	2
PREV_SVD	5	6	3	-

Elaboración: Autor.

Con estos insumos el programa SMIC procesa los datos y entrega una escala de probabilidades que ocurran. Los valores están expresados en porcentaje y cada histograma representa una posibilidad que incluye a las cuatro hipótesis expresadas con unos y ceros. El uno significa que si ocurrirá la hipótesis y el cero que no.

Con el resultado que ofrece el programa, se debe seleccionar cual es el escenario al que se apuesta y sobre el cual se elaborará la planificación, en nuestro caso, basada en Balanced Scorecard.

Para nuestro análisis, se incluyeron cuatro hipótesis que eran favorables a los objetivos del SLPINA, por lo que el escenario apuesta es que se cumplan las cuatro hipótesis.

En total, tomando en cuenta que cada objetivo tiene dos posibilidades³³, que son si se cumple o no, en total tenemos dieciséis escenarios posible. Cada escenario tiene una numeración del uno al 16. Por lo que de acuerdo al Cuadro 4, que nos indica los escenarios posibles de acuerdo a las votaciones obtenidas.

Este escenario obtuvo la calificación más alta en la construcción de los escenarios, lo que quiere decir que casi de una manera tendencial hacia allá se iría en Santa Cruz. No obstante de ello, la planificación estratégica debe direccionarse a que el escenario se cumpla eficiente y eficazmente.

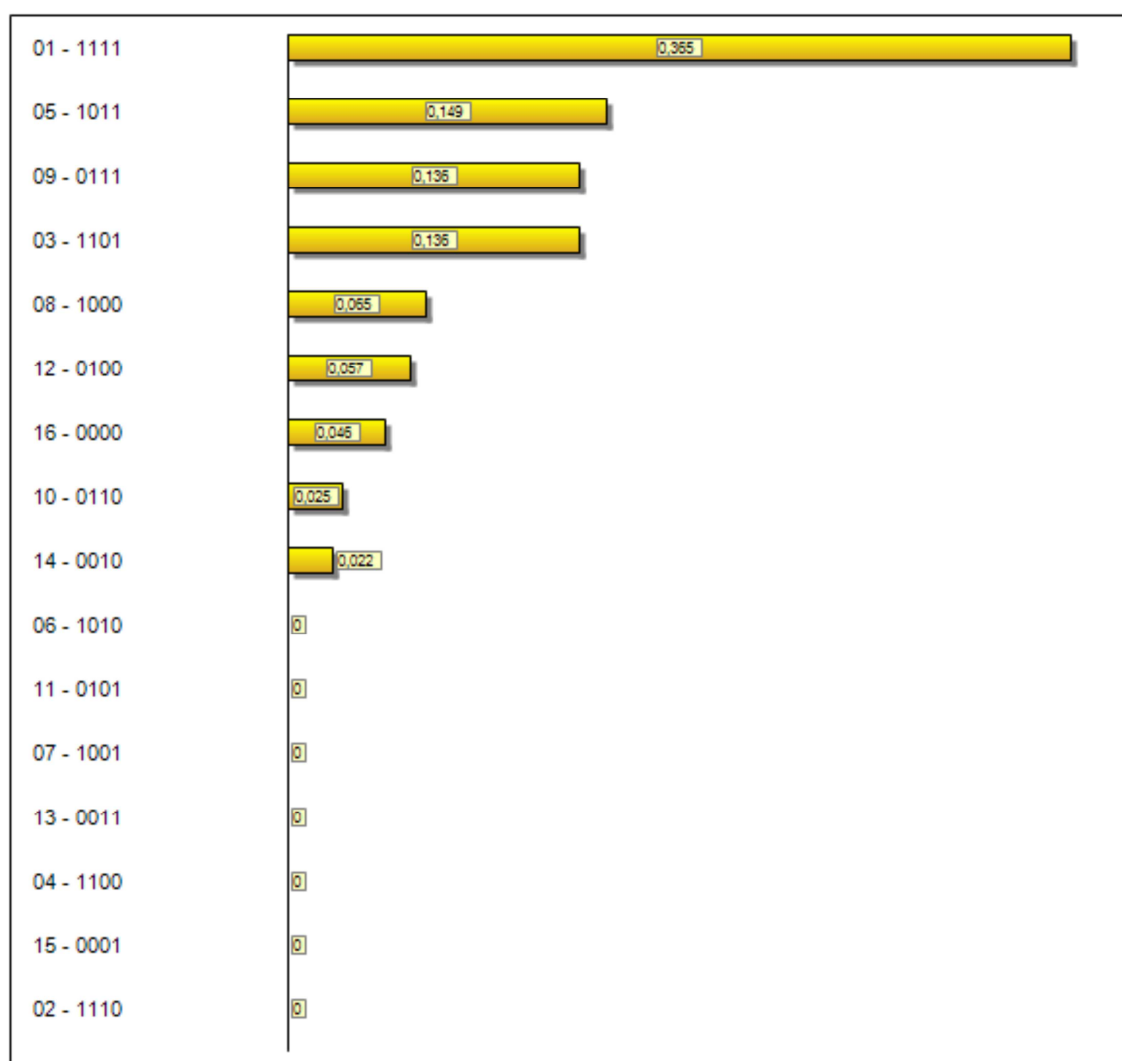
³³ Las opciones son 1= si se cumple y 2=no se cumple.

Tabla 13. Resumen de objetivos al 2015.

N°	Título largo
1	Oferta de actividades culturales, deportivas, recreativas y sociales.
2	Padres con interés y participación en escuelas familiares
3	Servicios de atención integral con calidad y calidez
4	Programas de prevención en sexualidad, violencia y uso de drogas.

Elaboración: Autor.

Cuadro 4. Histograma de probabilidad de los escenarios.



Elaboración: Autor.

2.2. Análisis FODA

Para comprender de mejor manera y evaluar la situación actual del SLPINA se realizó un análisis FODA³⁴ en los talleres que se llevaron a cabo. El objetivo del análisis de la situación es que de una manera estructurada se identifiquen aquellos acontecimientos reales o potenciales; globales, regionales, nacionales o locales; pasados, actuales y futuros que pueden representar tanto una oportunidad ó amenaza, como una fortaleza ó debilidad para la posición del SLPINA.

Metodológicamente el procedimiento que se llevó a cabo fue una lluvia de ideas por cada uno de los ámbitos para luego discutirlo en conjunto priorizando cada uno de ellos, logrando incorporar en pocas ideas las visiones de los participantes del taller.

Los puntos positivos internos más importantes están más relacionados con la existencia de y la institucionalidad de niñez y adolescencia, gracias al compromiso político local.

Tabla 14. Matriz de resumen de fortalezas.
Fortalezas

1	Personal especializado en atención a los NNA en el cantón.
2	CCNA posicionado en la comunidad
3	Entidades de atención de protección de derechos que cumplen su rol
4	Compromiso y sensibilidad del GMSC.
5	Instituciones locales comprometidas con la protección integral

Elaboración: Autor.

34 El análisis DOFA debe su nombre a sus ámbitos de estudio: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Los puntos positivos externos más importantes están relacionados con el marco jurídico nacional y local, así como las políticas de Estado dirigidas a proteger derechos.

Tabla 15. Matriz de resumen de oportunidades.
Oportunidades

1	Marco jurídico existente y aplicable.
2	Existencia de de políticas de Estado que protegen derechos.
3	Se ha incrementado el número de actores sociales, con relación a años anteriores.
4	Se aprobó la ordenanza municipal para prevenir violencia de género e intrafamiliar.
5	Hay mayores oportunidades para nuevas capacitaciones con enfoques de derechos.
6	Involucramiento del sector turístico para que aporte financieramente al SLPINA para contratar especialistas y mejorar el funcionamiento del sistema

Elaboración: Autor.

Los puntos negativos internos del SLPINA están relacionados a una insuficiencia de recursos que obliga a que las actividades de protección de la infancia y adolescencia sean en ocasiones incompletas en tiempo (meses del año sin atención) o en profundidad de las mismas. Existen actores locales (algunos de ellos pertenecientes al SLPINA) que no colaboran con la protección de derechos. Por último hay dos elementos propios que no tienen la debida importancia: la interculturalidad y la prevención.

**Tabla 16. Matriz de resumen de debilidades
Debilidades**

1	Ausencia de psicólogos y trabajadoras sociales en los departamentos de orientación y bienestar estudiantil de las instituciones educativas
2	No se trabaja en los aspectos de interculturalidad.
3	Insuficientes recursos económicos para los programas sociales.
4	No todos los profesionales de las instituciones tienen el mismo nivel de compromiso.
5	Insuficiente apoyo de los profesores de las instituciones educativas.
6	Trabajo insuficiente en prevención de la violencia.
7	Existe confusión de la población sobre los roles institucionales del SLPINA.

Elaboración: Autor.

Respecto a los puntos negativos externos que aparecieron en el análisis, éstos están relacionados con la percepción de la comunidad en dos temas importantes: la impunidad de los agresores y el desconocimiento de los roles que realizan las instituciones del SLPINA.

Por otro lado y debido a casos puntuales ocurridos en la comunidad, existen instituciones, familias o miembros de la comunidad en general que no se involucran con la protección integral.

Por último, en tiempos de que se reforman ciertos cuerpos legales, principalmente por las malas acciones judiciales, existe un temor evidente a que se cambien las leyes de protección a la infancia y adolescencia; y en el mismo sentido, se cambien normativas locales (ordenanzas municipales) sobre la existencia de instituciones como el CCNA o la JCPD.

Tabla 17. Matriz de resumen de amenazas.
Amenazas

1	Posibilidad de que se reformen las leyes de manera que se retrocedan en los derechos a los NNA.
2	Impunidad para los agresores contra los NNA.
3	Sistema educativo caduco.
4	Desinterés en hacer cumplir las leyes
5	Existen políticos locales poco comprometidos.
6	Insuficiente involucramiento, de los padres de familia por asistir a las actividades de prevención o cumplir las medidas de protección.

Elaboración: Autor.

Para identificar el impacto de cada uno de los aspectos encontrados, se los calificó si el impacto que causan es bajo, medio o alto.

Tabla 18. Matriz de impacto de fortalezas.

N. Fortalezas		Impacto		
		Bajo	Medio	Alto
1	Personal especializado en atención a los NNA en el cantón.			
2	CCNA posicionado en la comunidad			
3	Entidades de atención de protección de derechos que cumplen su rol			
4	Compromiso y sensibilidad del GMSC.			
5	Instituciones locales comprometidas con la protección integral			

Elaboración: Autor.

Tabla 19. Matriz de impacto de oportunidades.

N.	Oportunidades	Impacto		
		Bajo	Medio	Alto
1	Marco jurídico existente y aplicable.			■
2	Existencia de de políticas de Estado que protegen derechos.			■
3	Se ha incrementado el número de actores sociales, con relación a años anteriores.		■	
4	Se aprobó la ordenanza municipal para prevenir violencia de género e intrafamiliar.			■
5	Hay mayores oportunidades para nuevas capacitaciones con enfoques de derechos.	■		
6	Involucramiento del sector turístico para que aporte financieramente al SLPINA para contratar especialistas y mejorar el funcionamiento del sistema	■		

Elaboración: Autor.

Tabla 20. Matriz de impacto de debilidades.

N.	Debilidades	Impacto		
		Bajo	Medio	Alto
1	Ausencia de psicólogos y trabajadoras sociales en los departamentos de orientación y bienestar estudiantil de las instituciones educativas			■
2	No se trabaja en los aspectos de interculturalidad.		■	
3	Insuficientes recursos económicos para los programas sociales.			■
4	No todos los profesionales de las instituciones tienen el mismo nivel de compromiso.		■	
5	Insuficiente apoyo de los profesores de las instituciones educativas.		■	
6	Trabajo insuficiente en prevención de la violencia.			■
7	Existe confusión de la población sobre los roles institucionales del SLPINA.		■	

Elaboración: Autor.

Tabla 21. Matriz de impacto de amenazas.

N.	Amenazas	Impacto		
		Bajo	Medio	Alto
1	Posibilidad de que se reformen las leyes de manera que se retrocedan en los derechos a los NNA.	■	□	□
2	Impunidad para los agresores contra los NNA.	□	□	■
3	Sistema educativo caduco.	□	■	□
4	Desinterés en hacer cumplir las leyes	□	□	■
5	Existen políticos locales poco comprometidos.	□	■	□
6	Insuficiente involucramiento, de los padres de familia por asistir a las actividades de prevención o cumplir las medidas de protección.	□	□	■

Elaboración: Autor.

Una de las potencialidades de esta herramienta es que nos permite evaluar las posibilidades para potenciar los puntos positivos (internos y externos) y atenuar los puntos negativos (internos y externos). Para ello se elaboró las matrices de ponderación o acción, con las cuales se cruzan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, dando una valoración en cada punto que se cruza. A esta valoración, se saca un promedio de las filas y las columnas, aquellas filas y columnas que están sobre el promedio son las más importantes. Con estos cálculos se obtiene también el Ratio Balance Fuerza – RBF- por cada matriz.

Tabla 22. Matriz de áreas ofensivas - iniciativas FO.

<p>Alta = 5 Media = 3 Baja = 1</p>		Oportunidades						Total
		Marco jurídico existente y aplicable.	Existencia de de políticas de Estado que protegen derechos.	Se ha incrementado el número de actores sociales, con relación a años anteriores.	Se aprobó la ordenanza municipal para prevenir violencia de género e intrafamiliar.	Hay mayores oportunidades para nuevas capacitaciones con enfoques de derechos.	Involucramiento del sector turístico para que aporte financieramente al SLPINA para contratar especialistas y mejorar el funcionamiento del sistema	
Fortalezas		1	2	3	4	5	6	
Personal especializado en atención a los NNA en el cantón.	1	3	5	3	3	1	1	16
CCNA posicionado en la comunidad	2	5	3	3	3	3	1	18
Entidades de atención de protección de derechos que cumplen su rol	3	5	3	3	3	3	1	18
Compromiso y sensibilidad del GADSC.	4	3	3	3	5	3	1	18
Instituciones locales comprometidas con la protección integral	5	3	3	1	3	1	3	14
Total		19	17	13	17	11	7	84

$$\text{Ratio Balance Fuerza (RBF)} = \frac{\text{Valor de la Matriz}}{\text{Ponderación alta x NF x NC}} = \frac{84}{150} = 0,560 = 56\%$$

Elaboración: Autor.

Tabla 23. Matriz de áreas defensivas de iniciativa estratégica DA.

		Amenazas						Total
		Posibilidad de que se reformen las leyes de manera que se retrocedan en los derechos a los NNA.	Impunidad para los agresores contra los NNA.	Sistema educativo caduco.	Desinterés en hacer cumplir las leyes	Existen políticos locales poco comprometidos.	Insuficiente involucramiento de la sociedad y familia (especialmente padres de familia) por asistir a las actividades de prevención o cumplir las medidas de protección.	
Debilidades		1	2	3	4	5	6	
Ausencia de psicólogos y trabajadoras sociales en los departamentos de orientación y bienestar estudiantil de las instituciones educativas	1	1	3	5	1	3	5	18
No se trabaja en los aspectos de interculturalidad.	2	1	1	3	1	1	3	10
Insuficientes recursos económicos para los programas sociales.	3	1	1	1	1	3	1	8
No todos los profesionales de las instituciones tienen el mismo nivel de compromiso.	4	1	5	5	3	1	1	16
Insuficiente apoyo de los profesores de las instituciones educativas.	5	1	5	5	3	1	3	18
Trabajo insuficiente en prevención de la violencia.	6	1	5	3	3	1	1	14
Existe confusión de la población sobre los roles institucionales del SLPINA.	7	1	1	1	3	1	5	12
Total		7	21	23	15	11	19	96

$$\text{Ratio Balance Fuerza (RBF)} = \frac{\text{Valor de la Matriz}}{\text{Ponderación alta} \times \text{NF} \times \text{NC}} = \frac{96}{210} = 0,457 = 45\%$$

Elaboración: Autor.

Tabla 24. Matriz de áreas de respuesta estratégica FA.

		Amenazas						Total
		Posibilidad de que se reformen las leyes de manera que se retrocedan en los derechos a los NNA.	Impunidad para los agresores contra los NNA.	Sistema educativo caduco.	Desinterés en hacer cumplir las leyes	Existen políticos locales poco comprometidos.	Insuficiente involucramiento, de los padres de familia por asistir a las actividades de prevención o cumplir las medidas de protección.	
Fortalezas		1	2	3	4	5	6	
Personal especializado en atención a los NNA en el cantón.	1	1	3	1	3	1	1	10
CCNA posicionado en la comunidad	2	1	3	1	3	3	1	12
Entidades de atención de protección de derechos que cumplen su rol	3	1	3	1	3	1	3	12
Compromiso y sensibilidad del GADSC.	4	1	1	3	3	3	1	12
Instituciones locales comprometidas con la protección integral	5	1	1	1	3	1	1	8
Total		5	11	7	15	9	7	54

$$\text{Ratio Balance Fuerza (RBF)} = \frac{\text{Valor de la Matriz}}{\text{Ponderación alta} \times \text{NF} \times \text{NC}} = \frac{54}{150} = 0,36 = 36\%$$

Elaboración: Autor.

Tabla 25. Matriz de áreas de mejoramiento estratégico DO.

		Oportunidades						Total
		1	2	3	4	5	6	
Alta = 5 Media = 3 Baja = 1		Marco jurídico existente y aplicable.	Existencia de de políticas de Estado que protegen derechos.	Se ha incrementado el número de actores sociales, con relación a años anteriores.	Se aprobó la ordenanza municipal para prevenir violencia de género e intrafamiliar.	Hay mayores oportunidades para nuevas capacitaciones con enfoques de derechos.	Involucramiento del sector turístico para que aporte financieramente al SLPINA para contratar especialistas y mejorar el funcionamiento del sistema	
Debilidades		1	2	3	4	5	6	Total
Ausencia de psicólogos y trabajadoras sociales en los departamentos de orientación y bienestar estudiantil de las instituciones educativas	1	1	1	1	1	1	1	6
No se trabaja en los aspectos de interculturalidad.	2	1	1	1	3	1	1	8
Insuficientes recursos económicos para los programas sociales.	3	1	3	3	1	1	3	12
No todos los profesionales de las instituciones tienen el mismo nivel de compromiso.	4	1	1	1	1	3	1	8
Insuficiente apoyo de los profesores de las instituciones educativas.	5	1	3	1	1	3	1	10
Trabajo insuficiente en prevención de la violencia.	6	1	1	3	3	3	3	14
Existe confusión de la población sobre los roles institucionales del SLPINA.	7	1	3	1	1	1	1	8
Total		7	13	11	11	13	11	66

$$\text{Ratio Balance Fuerza (RBF)} = \frac{\text{Valor de la Matriz}}{\text{Ponderación alta x NF x NC}} = \frac{66}{210} = 0,31 = 31\%$$

Elaboración: Autor.

Recopilando los resultados de RBF de cada matriz, tenemos que:

Tabla 26. Matriz de resultados RBF.

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO	
	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	FO = 56,0%	FA = 36,0%
Debilidades	DO = 31,4%	DA = 45,7%

Elaboración: Autor.

El resultado de 56,0% en la matriz FO, nos indica que existe una probabilidad alta que se puedan capitalizar las oportunidades del entorno a partir de las fortalezas. El resultado de la matriz FA nos indica que existe una probabilidad de 36,0% de que las fortalezas existentes eviten el efecto negativo de las amenazas. La matriz DO nos muestra que existe un 31,4% de probabilidad de que las debilidades afecten la capitalización de las oportunidades. Por último la matriz DA nos indica que existe un 45,7% de probabilidad de que las debilidades potencialicen el efecto de las amenazas.

Tabla 27. Matriz de síntesis.

		ANÁLISIS EXTERNO				
		Oportunidades		Amenazas		
N.		N.		N.		
		1	Marco jurídico existente y aplicable.	2	Impunidad para los agresores contra los NNA.	
		2	Existencia de políticas de Estado que protegen derechos.	4	Desinterés en hacer cumplir las leyes	
		4	Se aprobó la ordenanza municipal para prevenir violencia de género e intrafamiliar.	6	Insuficiente involucramiento, de los padres de familia por asistir a las actividades de prevención o cumplir las medidas de protección.	
ANÁLISIS INTERNO	N.	Fortalezas	FO	FA		
	2	CCNA posicionado en la comunidad	1	(F2,O1,O2) Generar política pública local para la protección de derechos de los NNA.	1	(F3,A4,A6) Mejorar los servicios de protección especial atención involucrando a las familias para asegurar la restitución de los derechos violentados.
	3	Entidades de atención de protección de derechos que cumplen su rol	2	(F2,F3,O2) Estructuración y difusión de rutas y protocolos de atención.	2	(F2,A2) Establecer un proceso de capacitación permanente a los miembros de la JCPD y del CCNA.
			3	(F3,O1) Crear un sistema de información de infancia y adolescencia de Santa Cruz.	3	(F2,F3,A4) Elaborar campañas de información que promuevan el buen trato.
				4	(F3,A2) Promover una campaña de difusión de los derechos de los NNA.	
	N.	Debilidades	DO	DA		
	1	Ausencia de psicólogos y trabajadoras sociales en los departamentos de orientación y bienestar estudiantil de las instituciones educativas	1	(D1,O2,O4) Implementar los DOBES en todas las instituciones educativas del cantón.	1	(D6,A6) Crear escuelas de capacitación familiar para la comunidad.
			2	(D3,O3) Asegurar el financiamiento para la el funcionamiento eficaz del SLPINA.	2	(D1, Mejorar la articulación de los profesores al SLPINA.
	3	Insuficientes recursos económicos para los programas sociales.	3	(D3,O3) Realizar el presupuesto cantonal de la infancia para asegurar la eficiencia del gasto.	3	(D6,A4) Crear un Plan de prevención de la violencia.
	6	Trabajo insuficiente en prevención de la violencia.	4	(F2,F3,O2) Diseñar un sistema de monitoreo y seguimiento a la gestión del SLPINA.	4	(F2,F3,A4) Capacitar a los miembros del SLPINA.

Elaboración: Autor.

Tabla 28. Matriz de evaluación del análisis interno.

N.	Fortalezas	Impacto			Ponderación	Calificación	Total
		Bajo	Medio	Alto			
1	Personal especializado en atención a los NNA en el cantón.		x		0,09	3	0,27
2	CCNA posicionado en la comunidad			x	0,09	3	0,27
3	Entidades de atención de protección de derechos que cumplen su rol			x	0,09	4	0,36
4	Compromiso y sensibilidad del GADSC.		x		0,08	4	0,32
5	Instituciones locales comprometidas con la protección integral		x		0,06	4	0,24
N. Debilidades							
1	Ausencia de psicólogos y trabajadoras sociales en los departamentos de orientación y bienestar estudiantil de las instituciones educativas			x	0,09	2	0,18
2	No se trabaja en los aspectos de interculturalidad.		x		0,06	1	0,06
3	Insuficientes recursos económicos para los programas sociales.			x	0,14	2	0,28
4	No todos los profesionales de las instituciones tienen el mismo nivel de compromiso.		x		0,05	2	0,10
5	Insuficiente apoyo de los profesores de las instituciones educativas.		x		0,07	2	0,14
6	Trabajo insuficiente en prevención de la violencia.			x	0,10	2	0,20
7	Existe confusión de la población sobre los roles institucionales del SLPINA.		x		0,08	2	0,17
					1,00		2,59

Elaboración: Autor.

Tabla 29. Matriz de evaluación del análisis externo.

N.	Oportunidades	Impacto			Ponderación	Calificación	Total
		Bajo	Medio	Alto			
1	Marco jurídico existente y aplicable.			x	0,12	3	0,36
2	Existencia de de políticas de Estado que protegen derechos.			x	0,12	4	0,49
3	Se ha incrementado el número de actores sociales, con relación a años anteriores.		x		0,04	2	0,08
4	Se aprobó la Ordenanza Municipal para prevenir violencia de género e intrafamiliar.			x	0,10	3	0,30
5	Hay mayores oportunidades para nuevas capacitaciones con enfoques de derechos.	x			0,07	2	0,14
6	Involucramiento del sector turístico para que aporte financieramente al SLPINA para contratar especialistas y mejorar el funcionamiento del sistema	x			0,04	2	0,08
N. Amenazas							
1	Posibilidad de que se reformen las leyes de manera que se retrocedan en los derechos a los NNA.	x			0,05	2	0,10
2	Impunidad para los agresores contra los NNA.			x	0,11	4	0,44
3	Sistema educativo caduco.		x		0,07	2	0,14
4	Desinterés en hacer cumplir las leyes			x	0,10	3	0,30
5	Existen políticos locales poco comprometidos.		x		0,06	2	0,12
6	Insuficiente involucramiento, de los padres de familia por asistir a las actividades de prevención o cumplir las medidas de protección.			x	0,12	4	0,48
					1,00		3,03

Elaboración: Autor.

Si recopilamos los resultados de la matriz de evaluación tenemos que:

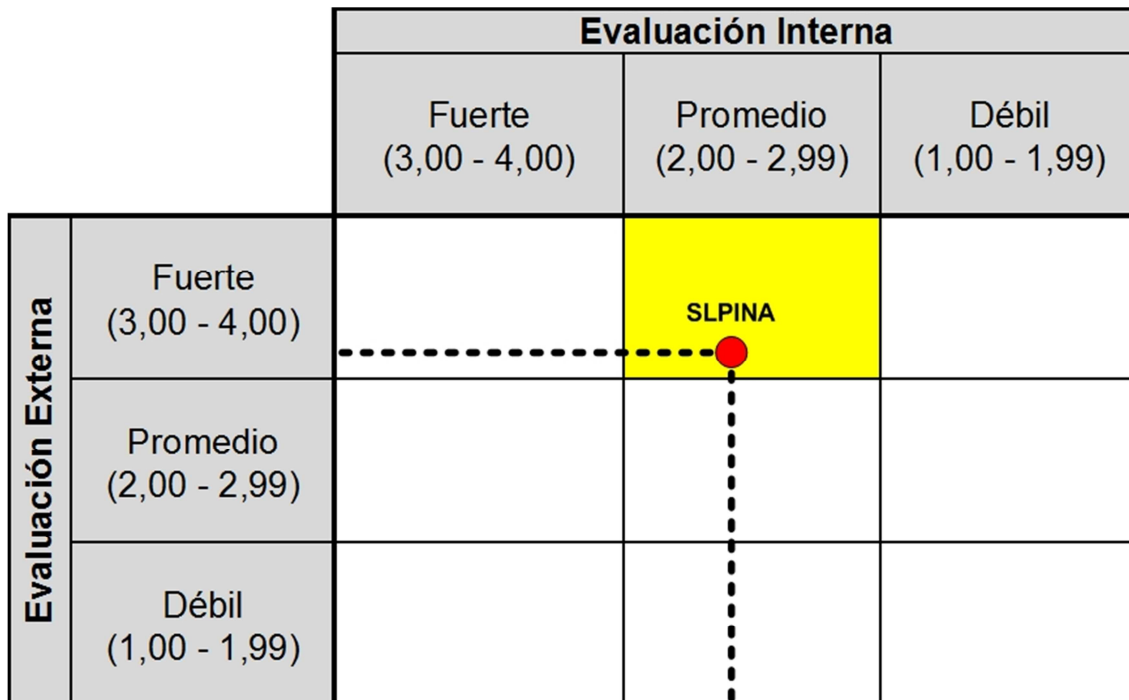
Tabla 30. Resultados de la matriz de evaluación.

Resultados	Valor
Totales de factores externos	3,03
Totales de factores internos	2,59

Elaboración: Autor.

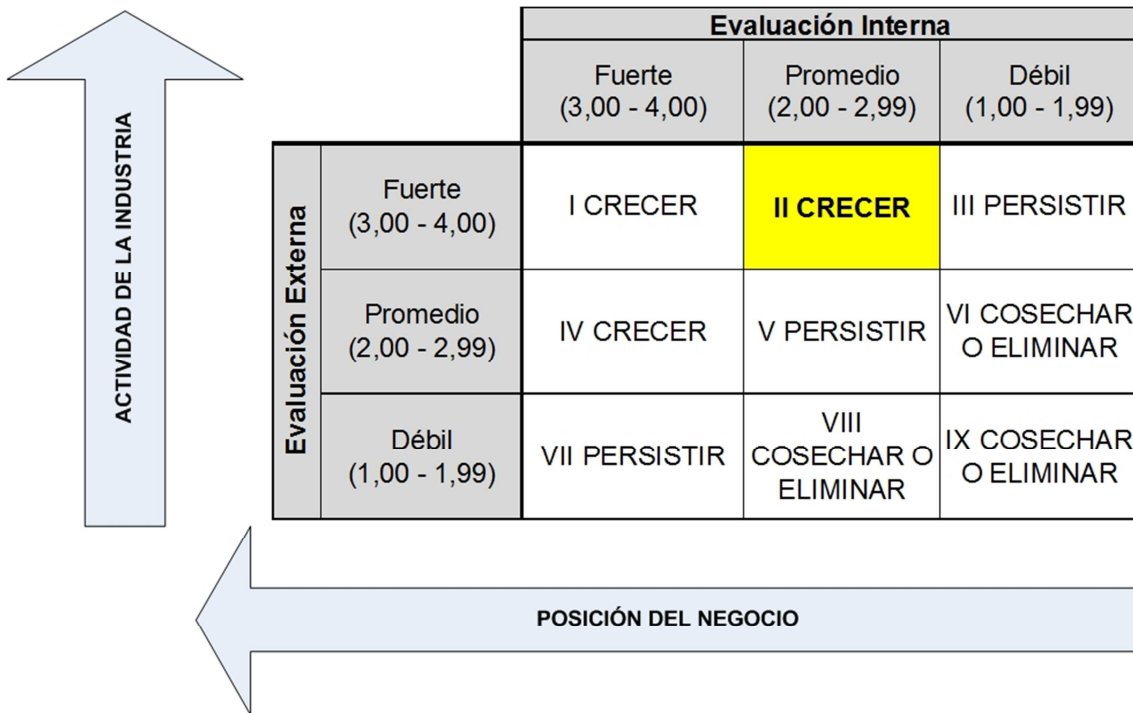
Con los datos obtenidos, podemos elaborar la matriz General Electric, que no demuestra que el SLPINA de Santa Cruz está en una situación favorable para el crecimiento, tomando en cuenta los aspectos internos y los externos.

Ilustración 7. Matriz de evaluación de los factores internos y externos.



Elaboración: Autor.

Ilustración 8. Matriz de evaluación de los factores internos y externos por estrategias.



Elaboración: Autor.

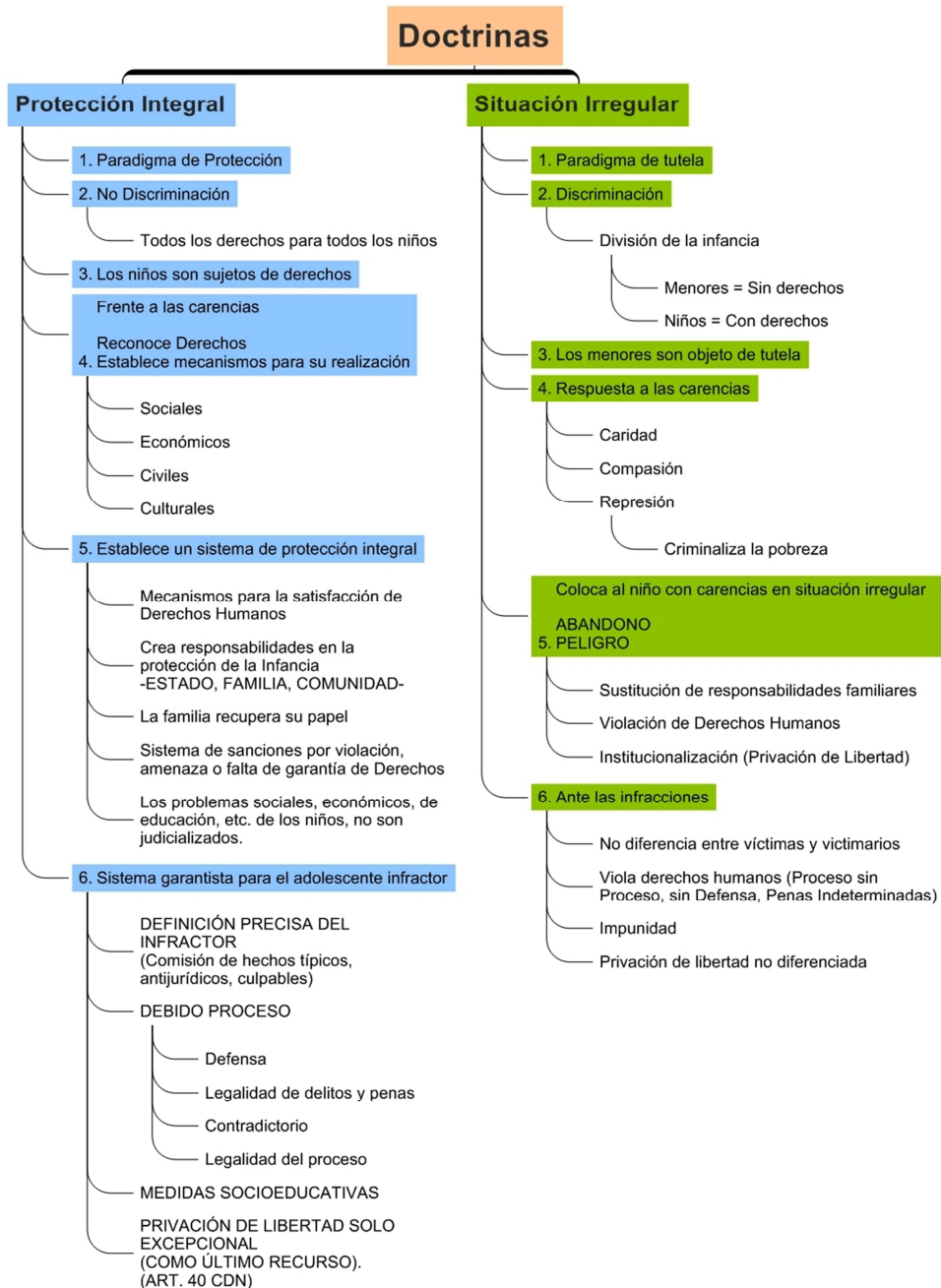
2.3. Modelo propuesto para Santa Cruz

Emilio García Méndez menciona el desarrollo histórico que explica la razón por la que la doctrina de protección integral sí fue un cambio en el paradigma legal y social respecto a la infancia en las sociedades actuales. Los *niños* no eran todos iguales en virtud a su situación familiar y con ella la socioeconómica: quienes tenían familia eran niños y quienes no (por diversas razones, incluido el quebrantamiento de las leyes) eran denominados *menores*. En ese sentido, los menores no tenían potestad sobre sí mismos y eran objetos de decisión por parte del Estado y las instituciones encargadas de ellos. Los menores, son entonces el resultado de la mirada de “conmiseración” de la sociedad que era, al final de cuentas, la responsable de tomar las decisiones por ellos³⁵.

Bajo esta mirada conceptual es que la Convención por los Derechos del Niño que en 1989 fue evidentemente un punto de inflexión para la vigencia de los derechos de los niños, niñas y adolescentes del mundo entero, pues replantea necesariamente la posición del Estado frente a los niños y, desde el punto jurídico establece un nuevo tipo de relaciones hacia los niños. Para entender las implicaciones de ambas doctrinas, recojo la comparación hecha por Buai.

35 García Méndez, menciona la historia de Bernardo, que era la figura más relevante en el campo de la “protección” de los “menores de la calle y abandonados”. En la Inglaterra de fines de siglo XIX, llevaba a cabo la práctica de arrancar a niños de sus familias “inadecuadas” y otorgarles mejores condiciones de vida, emigrando masivamente al Canadá. Sus acciones eran denominadas con el término de “secuestro filantrópico”. (García Méndez).

Ilustración 9. Principales características diferenciales entre las doctrinas de situación irregular y la de protección integral.



Fuente: Yuri Buaz. Elaboración: Autor

Para Yuri Buaz, la PROTECCIÓN INTEGRAL es el “conjunto de acciones, políticas, planes y programas que con prioridad absoluta se dictan y ejecutan desde el Estado, con la firme participación y solidaridad de la Familia y la

sociedad para garantizar que todos los Niños y Niñas gocen de manera efectiva y sin discriminación de los derechos humanos a la supervivencia, al desarrollo y a la participación, al tiempo que atienda las situaciones especiales en que se encuentran los niños individualmente considerados o determinado grupo de niños que han sido vulnerados en sus derechos” (Buaiz Valera).

Sobre este concepto entonces me permito hacer un breve análisis de sus elementos integrantes:

Tabla 31. Elementos del concepto de protección integral.

Elemento	Consideración
conjunto de acciones, políticas, planes y programas	La doctrina, si bien es un andamiaje teórico y discursivo, debe evidenciarse en acciones concretas, que deben ser construidas como política, plan y programa.
se dictan y ejecutan desde el Estado, con la firme participación y solidaridad de la Familia y la sociedad	Si bien son diseñadas ejecutadas por el Estado, entendiendo que es una cuestión “pública”, es decir de todos los ciudadanos, evidentemente debe tener un sostén firme en la familia y la sociedad en la medida que son el medio en el que se desenvuelven los niños y niñas. En resumen, el Estado, la familia y la sociedad deben ser espacios protectores de los niños.
manera efectiva y sin discriminación	La protección de derechos no debe buscar “realizar acciones” o cumplir actividades, sino que deben protegerse y restituirse los derechos en caso de ser violentados. En conclusión, la manera efectiva se refiere a real y tangible y por lo tanto no burocrática, discursiva o parcial. La no discriminación se refiere a todos los niños, sin ninguna distinción.
supervivencia, al desarrollo y a la participación	Los grupos de derechos más importantes que incluye Buaz en su análisis se refieren a la supervivencia, el desarrollo y la participación. Cada uno de ellos agrupa a derechos que lo describen. Los derechos a la supervivencia incluyen el derecho a la vida, la salud, la seguridad social y a no participar en conflictos armados; los derechos al desarrollo incluyen el derecho a la educación, a la cultura, al nombre y a la nacionalidad y a la libertad de pensamiento, conciencia y religión; por último los derechos a la participación incluyen el

Elemento	Consideración
	derecho a la libertad de expresión e información, la opinión y asociación.
situaciones especiales en que se encuentran los niños individualmente considerados o determinado grupo de niños que han sido vulnerados en sus derechos	La protección integral debe incluir las problemáticas específicas de ciertos grupos de niños, niñas o adolescentes que cuyos derechos han sido vulnerados. Para entender el concepto se puede mencionar casos de trabajo peligroso, trata y tráfico de niños o incluso el abuso sexual.

Fuente: Yuri Buaiz. Elaboración: Autor

La protección integral tiene entonces su característica intrínseca de que es implementada desde el Estado para asegurar el cumplimiento y el bienestar de todos los niños y niñas. Sobre esa base y siguiendo los argumentos de Buai, los fundamentos son la “DIGNIDAD, EQUIDAD Y JUSTICIA SOCIAL, y con los principios básicos entre los que destacan el de IGUALDAD O NO DISCRIMINACIÓN, el de EFECTIVIDAD y PRIORIDAD ABSOLUTA, INTERÉS SUPERIOR DEL NIÑO, y el de SOLIDARIDAD SOCIAL”.

Bajo la óptica de la protección integral, se plantea un modelo teórico que incorpora la manera en la que se debe trabajar en Santa Cruz. Este modelo incluye principios, temas prioritarios, ámbitos de atención, características y realidad local.

Principios. Los principios del modelo aseguran que la protección sea universal para los niños, niñas y adolescentes del cantón y que por ningún motivo sea discriminatoria. Los principios al referirse a los derechos que se desprenden de la doctrina de protección integral hacen que sean pertinentes a cualquier modelo de atención a la niñez estructurado para atender en otras partes.

Características. Las características del modelo otorgan la a eficiencia y eficacia en el trabajo emprendido. Tomando en cuenta que el SLPINA debe concretarse en servicios, éstos deben ser integrales en la medida que son equipos multidisciplinarios que atienden los casos que se presentan, al tiempo que incluyen los diversos ámbitos (familiar, escolar, social, entre otros). Este aspecto es realmente un reto para Santa Cruz, en la medida que no existen los suficientes servicios y deberían incrementarse en el corto plazo. Lo técnico se refiere a que los servicios deben ser profesionales cumpliendo protocolos de atención de acuerdo a la tipología de cada caso.

Realidad local. Si bien los derechos son universales, las realidades son distintas en cada localidad. Por ello, se busca que el modelo atienda

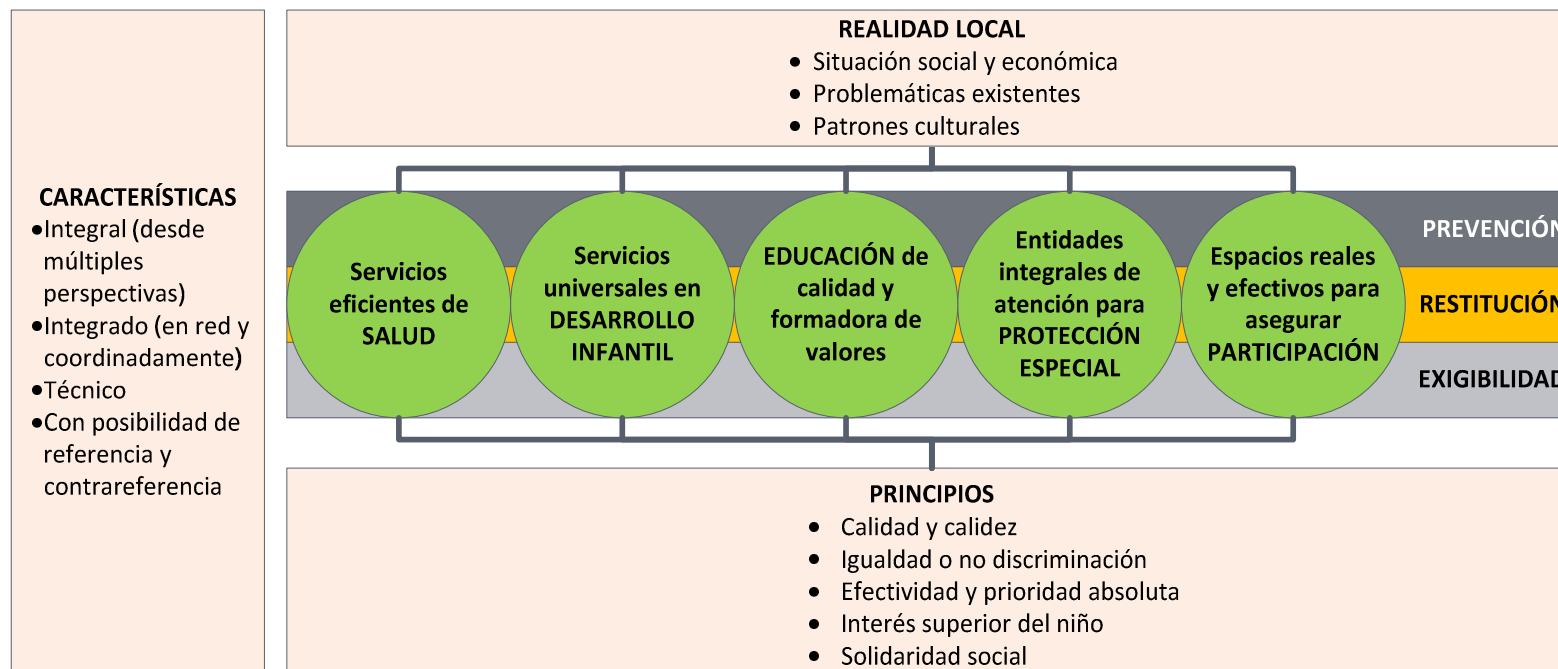
específicamente los problemas encontrados en Santa Cruz. Las condiciones de régimen especial propio de las islas genera diferencias sustanciales con el continente como por ejemplo el carácter de residente o no residente (lo que puede implicar separaciones familiares), además de la situación económica relativamente mejor que en el continente (bajos niveles de pobreza e inexistencia de mendicidad), y por último un tipo de relaciones familiares con patrones culturales machistas (que implican familias desestructuradas).

Temas. Los temas más importantes en Santa Cruz que deben ser atendidos son: SALUD, DESARROLLO INFANTIL, EDUCACIÓN, PROTECCIÓN ESPECIAL y PARTICIPACIÓN. Los servicios de salud y la educación tienen unos agravantes importantes en la comunidad galapagueña, en virtud a que la universalización de su servicio esconde problemas en la calidad del servicio que ofrecen. El desarrollo infantil es una de las maneras más importantes de atender a los niños y niñas en vista a la importancia de las actividades realizadas entre los cero y cinco años de edad. La nutrición, el desarrollo intelectual, cognitivo, social, motriz entre otros, son necesarios para los años futuros de los niños y niñas. En Santa Cruz existen lugares en los cuales no hay acceso a servicios de desarrollo infantil y por lo tanto hay niños y niñas que no reciben esos servicios. Los temas de maltrato y violencia en la sociedad (que son parte de problemáticas específicas y por lo tanto de protección especial) presentan niveles altos en la comunidad y deben ser tratados integralmente. Por último, uno de los temas a los cuales no se le da la suficiente importancia es la participación de los niños, niñas y adolescentes. Escuchar su voz es un tema mandatorio que como sociedad se debe asumir permanentemente.

Niveles. El modelo debe atender paralelamente los temas propuestos en tres niveles, la prevención, la restitución y la exigibilidad. Se entiende por prevención, la adopción de medidas de tipo social, económico, político, administrativo y legal como mecanismos para proteger a la niñez y

adolescencia y cuando hay amenaza de violación de sus derechos. La restitución son las acciones necesarias para reponer un derecho violado y garantizar su vigencia cotidiana y permanente. La exigibilidad son las acciones que facilitan por un lado el ejercicio de la ciudadanía de los niños, niñas y adolescentes, sus familias y comunidad, convirtiéndolos en sujetos activos en la solución de los problemas que enfrentan y les habilita para ejercer la corresponsabilidad en la protección integral de derechos. Por otro lado, son los mecanismos de incidencia que permiten activar el funcionamiento de la institucionalidad que demanda el Código de la Niñez y Adolescencia.

Ilustración 10. Modelo de protección integral para Santa Cruz.



Elaboración: Autor.

El modelo propuesto, pretende ser lo más sencillo en su manera de explicar pero que sea a la vez los más completo posible. Los temas propuestos tienen una reconocida importancia en las islas, a diferencia de los que podemos encontrar en el continente.

3. Capítulo III.

Direccionamiento estratégico

Resumen. El tercer capítulo es trascendental en el presente trabajo ya que contiene la propuesta de direccionamiento estratégico del SLPINA. Se incluye aquí, la definición del negocio, la matriz axiológica, los valores, la misión, la visión y las estrategias. Solamente a partir de este capítulo se puede desarrollar el modelo de gestión basado en *Balanced Scorecard*.

3.1. Definición del negocio

Para lograr definir el negocio³⁶ del SLPINA se elabora la matriz para aclarar los factores de definición a partir de respuestas básicas.

Tabla 32. Interrogantes básicas para definir el negocio.

Interrogantes básicas	Factores de definición	Respuestas básicas
¿Cuál es nuestro negocio?	¿Qué necesidad satisfacemos?	Ofrecer políticas, programas, proyectos y servicios que cambien las condiciones sociales que generan una situación de vulnerabilidad infantil y adolescente.
¿Cuál será vuestro negocio en el futuro?	¿Cuál es nuestro mercado?	Los niños, niñas, adolescentes y sus familias que habitan en Santa Cruz.
¿Cuál deberá ser nuestro negocio?	¿Nuestras ventajas competitivas son...?	Trabajo técnicamente diseñado, articulado entre los actores y dirigido a dar una atención con calidad y calidez.

Elaboración: Autor.

36 El SLPINA no es una empresa privada con fines de lucro, por tanto el negocio se refiere a las actividades principales sobre las cuales tiene que centrarse su gestión.

Con esta matriz, tenemos que el negocio del SLPINA es:

Ofrecer políticas, programas, proyectos y servicios que cambien las condiciones sociales que generan una situación de vulnerabilidad para los niños, niñas, adolescentes y sus familias que habitan en Santa Cruz, mediante un trabajo técnicamente diseñado, articulado entre los actores y dirigido a dar una atención con calidad y calidez.

3.2. Filosofía corporativa

La filosofía corporativa es todo el marco de valores y creencias en los que se desempeñan las compañías y en nuestro caso el SLPINA.

3.3. Matriz axiológica

Los principios que el SLPINA debe acoger a aquellos descritos en la doctrina de protección integral (Buaiz Valera), por lo tanto son los siguientes:

Tabla 33 . Principios del SLPINA.

Dignidad
Equidad
Justicia social
Igualdad o no discriminación
Efectividad
Prioridad absoluta
Interés superior del niño
Solidaridad social

Elaboración: Autor.

Con los principios se realiza una matriz axiológica en la que se establece si existe una relación entre los stakeholders principales y cada uno de los

principios establecidos.

Tabla 34. Matriz axiológica.

	CCNA	Instituciones	Funcionarios	Usuarios	Comunidad
Dignidad	X	X	X	X	X
Equidad	X	X	X	X	X
Justicia social	X	X	X	X	X
Igualdad o no discriminación	X	X	X	X	X
Efectividad	X	X	X	X	
Prioridad absoluta	X	X	X	X	X
Interés superior del niño	X	X	X	X	X
Solidaridad social	X	X	X	X	X

Elaboración: Autor.

3.4. Valores

Los valores corporativos del SLPINA son los siguientes:

Tabla 35. Valores del SLPINA.

Compromiso
Respeto
Ética
Solidaridad
Responsabilidad
Honestidad

Elaboración: Autor.

3.5. Misión

La misión establecida es la siguiente:

Reducir las condiciones sociales que generan vulnerabilidad a los niños, niñas y adolescentes garantizando en Santa Cruz la plena vigencia de sus derechos, para lograr su bienestar y desarrollo integral.

Si analizamos el ADN de la Misión tenemos que:

Tabla 36. ADN Misión.

N.	ADN MISIÓN	KPI
1	reducir las condiciones de vulnerabilidad	resoluciones
2	garantizando la plena vigencia de sus derechos	servicios
3	lograr su bienestar y desarrollo integral	IDN ³⁷

Elaboración: Autor.

37 El IDN es el Índice creado por el Observatorio de los Derechos de la Niñez y Adolescencia –ODNA- en conjunto con UNICEF (CNNA, CCNA, OSE, ODNA, UNICEF, 2009) para poder monitorear el cumplimiento de los derechos a nivel nacional, provincial y cantonal.

3.6. Visión

La visión propuesta es la siguiente:

En los próximos cinco años, Santa Cruz contará con un sólido e innovador sistema de protección integral que incluya servicios de calidad y calidez, que con enfoques de derechos, interculturalidad, inclusión y equidad de género garanticen la plena vigencia de los derechos de los niños, niñas y adolescentes para alcanzar el sumak kawsay.

Si analizamos el ADN de la visión, tenemos que:

Tabla 37. ADN Visión.

N.	ADN VISIÓN	KPI
1	sólido e innovador	Resoluciones
2	sistema de protección integral	Servicios instalados
3	servicios de calidad y calidez, con enfoques de derechos, interculturalidad, inclusión y equidad de género	Atenciones
4	garanticen la plena vigencia de los derechos de los niños, niñas y adolescentes	IDN
5	SUMAKKAWSAY	Denuncias

Elaboración: Autor.

3.7. Objetivos

Los objetivos que se plantean a partir de la visión son los siguientes:

Tabla 38. Objetivos.

N.	Objetivos
1	Contar y asegurar la vigencia de la normativa para la protección de los niños, niñas y adolescentes.
2	Contar con una sólida institucionalidad de atención a los niños, niñas y adolescentes.
3	Difundir los derechos y responsabilidades a los niños, niñas y adolescentes.
4.	Cambiar los patrones culturales que atentan a los derechos de los niños, de manera que la comunidad sea protectora de sus derechos.

Elaboración: Autor.

3.8. Estrategias

Los elementos que la estrategia planteada debe contener son:

- Funcionamiento eficiente y eficaz de los servicios a los niños, niñas y adolescentes.
- Formación a niños, niñas, adolescentes y sus familias de modo que aseguren la protección integral de la niñez y adolescencia.

Con estos elementos la estrategia es:

El Sistema Local de Protección Integral a la Infancia y Adolescencia de Santa Cruz busca crear las condiciones óptimas que aseguren la plena vigencia de los derechos humanos, en especial de los niños, niñas y adolescentes, para lograrlo se establecerán servicios de atención y proyectos sociales adecuados y oportunos, fruto del cumplimiento de política pública y de una sólida estructura interinstitucional.

La estrategia está dirigida, por lo tanto, a ofrecer soluciones completas a los niños, niñas y adolescentes en las necesidades que requieran su desarrollo y su bienestar. Para cada ámbito de la infancia, como por ejemplo algún intento o violación de derechos (de cualquier tipo), los niños, niñas y adolescentes tengan una respuesta oportuna.

4. Capítulo IV. Balanced Scorecard

Resumen. El cuarto capítulo es el desarrollo detallado del *Balanced Scorecard –BSC-* del SLPINA. Empieza el capítulo con una definición del BSC, donde se establecen las cuatro perspectivas con sus respectivas propuestas de valor, y posteriormente se establecen los objetivos estratégicos con los que se diseña el mapa estratégico. A continuación se incluye el mapa estratégico que es una representación gráfica de la estrategia en la cual se expresan las relaciones de causa y efecto entre los objetivos. Como parte del BSC se incluyen un análisis de indicadores, los rangos y metas propuestas y un cronograma de ejecución. Finaliza el capítulo con la definición de los KPI y los 3M.

4.1. Definición de BSC del SLPINA

Dado el carácter público del SLPINA las perspectivas que se incluirán en el *Balanced Scorecard* son la ciudadana, procesos internos, financiera y capacitación. Por su carácter público, su fin último no es la financiera sino, evidentemente, cumplir efectivamente su misión³⁸.

Tabla 39. Propuesta de valor. Perspectiva ciudadana.

Perspectiva		Propuesta de valor
CIUDADANA	Política pública	Generar política pública local.
	Gestión pública	Mejorar las acciones conjuntas dirigidas a erradicar la violencia.

Elaboración: Autor.

La perspectiva ciudadana tiene dos ámbitos, la política pública y la gestión pública. La existencia de ambas tiene que ver con una mejora de las acciones conjuntas para el beneficio de la comunidad, no obstante, mientras una de ella genera un marco legal local que facilitaría el cumplimiento de las normas

38(Kaplan & Norton, Mapas Estratégicos, 2004, pág. 35.)

nacionales, la otra busca una mejor coordinación entre instituciones locales.

Tabla 40. Propuesta de valor. Perspectiva de procesos internos.

Perspectiva		Propuesta de valor
PROCESOS INTERNOS	Información	Contar con información actualizada y completa sobre la situación de la infancia y adolescencia en el cantón.
	Servicios de atención	Asegurar que las metodologías de atención se cumplan en cada servicio.
	Red interinstitucional	Mejorar las acciones sistémicas en la atención.

Elaboración: Autor.

Los procesos internos requieren unos aportes técnicos para una mejor gestión. Por un lado se requiere manejar información sobre la situación de la niñez que permita tomar decisiones respecto a las necesidades de los niños, niñas y adolescentes. Esto ha complicado seriamente la oportunidad para tomar decisiones. Por otro lado, los servicios de atención deben cumplir con protocolos que aseguren la calidad en cada atención institucional pero que en coordinación con las demás instituciones deben velar por el cumplimiento de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.

Tabla 41. Propuesta de valor. Perspectiva financiera.

Perspectiva		Propuesta de valor
FINANCIERA	Inversión social	Mejorar la coordinación en la planificación de actividades y la estructuración de presupuestos para que no haya duplicidad o ausencia en la ejecución de actividades.

Elaboración: Autor.

De acuerdo al análisis inicial, basado en la composición del CCNA, la perspectiva financiera en este caso, no está en la lógica de la empresa privada de generar recursos en su actividad, sino por el contrario asegurar que estos existan para que los servicios a la infancia funcione permanentemente. Al ser

público el SLPINA al mismo tiempo que en su mayoría, los servicios de atención existentes son también públicos, la posibilidad de asegurar el financiamiento pasa por un adecuado posicionamiento del tema en las autoridades locales y nacionales.

Tabla 42. Propuesta de valor. Perspectiva de capacitación.

Perspectiva		Propuesta de valor
CAPACITACIÓN	Miembros internos	Mejorar la capacitación de los miembros del SLPINA.
	Magisterio	Otorgar mayor protagonismo al sector educativo en la protección a los niños, niñas y adolescentes.
	Familia	Formar a los padres de familias en métodos de crianza de sus hijos-
	Magisterio	Otorgar mayor protagonismo al sector educativo en la protección a los niños, niñas y adolescentes.

Elaboración: Autor.

Tal como está descrito en el diagnóstico situacional, se requiere fortalecer la formación de los miembros del SLPINA y de la comunidad de Santa Cruz, básicamente en difusión de derechos de niños, niñas y adolescentes, y doctrina de protección integral para los miembros del SLPINA, la familia y la comunidad local, además de incluir de una manera más directa a los establecimientos educativos en general y a los profesores en particular en virtud a su importancia en la vida cotidiana de cada niño, niñas y adolescente.

Una vez que se obtuvo las propuestas de valor, se establecieron los objetivos estratégicos que se incluirán en el mapa estratégico. Si analizamos los tiempos de desarrollo de los objetivos, tenemos que si bien todos son importantes, hay algunos que requieren mostrar sus resultados en el corto plazo, otros en el mediano plazo y otros lo harán en el largo plazo.

Tabla 43. Objetivos estratégicos.

Perspectiva		Propuesta de valor	N.	Objetivo
CIUDADANA	Política pública	Generar política pública local.	1	Generar localmente política pública basada en la corresponsabilidad Estado - Familia - Comunidad.
	Gestión pública	Mejorar las acciones conjuntas dirigidas a erradicar la violencia.	2	Desarrollar la gestión local hacia resolver los problemas de la niñez y adolescencia y la erradicación de la violencia contra los NNA.
PROCESOS INTERNOS	Información	Contar con información actualizada y completa sobre la situación de la infancia y adolescencia en el cantón.	3	Crear con un sistema de información de niñez y adolescencia que permita tomar decisiones eficaces y oportunas.
	Atención a la niñez y adolescencia	Asegurar que las metodologías de atención se cumplan en cada servicio.	4	Mejorar los servicios locales de atención integral de manera que funcionen con calidad y calidez.
	Red interinstitucional	Mejorar las acciones sistémicas en la atención.	5	Implementar rutas y protocolos establecidos para el trabajo en red.
FINANCIERA	Inversión social	Mejorar la coordinación en la planificación de actividades y la estructuración de presupuestos para que no haya duplicidad o	6	Incrementar el financiamiento para los servicios y proyectos para niñez y adolescencia, mejorando la calidad de la

Perspectiva		Propuesta de valor	N.	Objetivo
		ausencia en la ejecución de actividades.		inversión social para atender el desarrollo de NNA
CAPACITACIÓN	Miembros internos	Mejorar la capacitación de los miembros del SLPINA.	7	Mejorar las capacidades del talento humano de los miembros del SLPINA
	NNA	Difundir permanentemente los derechos y responsabilidades para conocimiento de los niños, niñas, adolescentes y sus familias.	8	Implementar campañas informativas de los derechos y responsabilidades de los NNA
	Magisterio	Otorgar mayor protagonismo al sector educativo en la protección a los niños, niñas y adolescentes.	9	Mejorar la articulación de los profesores e instituciones educativas al SLPINA
	Familia	Formar a los padres de familias en métodos de crianza de sus hijos-	10	Generar mecanismos de capacitación para las familias de modo que aseguren los derechos de los NNA
	Comunidad	Promover el Buen trato	11	Estructurar campañas informativas de acciones de buen trato hacia las familias y los NNA.

Elaboración: Autor.

Tabla 44. Objetivos estratégicos por plazos.

Perspectiva	N.	Objetivo	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	
CIUDADANA	Política pública	1	Generar localmente política pública basada en la corresponsabilidad Estado - Familia - Comunidad.			X
	Gestión pública	2	Desarrollar la gestión local hacia resolver los problemas de la niñez y adolescencia y la erradicación de la violencia contra los NNA.		X	
PROCESOS INTERNOS	Información	3	Crear con un sistema de información de niñez y adolescencia que permita tomar decisiones eficaces y oportunas.	X		
	Atención a la niñez y adolescencia	4	Mejorar los servicios locales de atención integral de manera que funcionen con calidad y calidez.	X		
	Red interinstitucional	5	Implementar rutas y protocolos establecidos para el trabajo en red.	X		
FINANCIERA	Inversión social	6	Incrementar el financiamiento para los servicios y proyectos para niñez y adolescencia, mejorando la calidad de la inversión social para atender el desarrollo de NNA	X		
CAPACITACIÓN	Miembros internos	7	Mejorar las capacidades del talento humanos de			X

Perspectiva	N.	Objetivo	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
		los miembros del SLPINA			
NNA	8	Implementar campañas informativas de los derechos y responsabilidades de los NNA			X
Magisterio	9	Mejorar la articulación de los profesores e instituciones educativas al SLPINA		X	
Familia	10	Generar mecanismos de capacitación para las familias de modo que aseguren los derechos de los NNA			X
Comunidad	11	Estructurar campañas informativas de acciones de buen trato hacia las familias y los NNA.	X		

Elaboración: Autor.

4.2. Mapa estratégico

El Balanced Scorecard -BSC-, en palabras de sus autores, “describe la lógica de la estrategia, mostrando claramente los objetivos de los procesos internos básicos que crean valor y los activos intangibles necesarios para respaldarlos” (Kaplan & Norton, Mapas Estratégicos, 2004, pág. 82).

El Balanced Scorecard es un sistema de control de gestión que traduce la estrategia y la misión en un conjunto de objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de todos los miembros de la organización, es por lo tanto, una herramienta tanto para la planificación cuanto para la gestión, gracias a la posibilidad de feedback que ofrece permanentemente.

Tal como lo describen sus autores, Norton y Kaplan, el mapa estratégico tenemos es proporciona una *“representación visual de la estrategia. En una sola página da una visión de cómo se integran y combinan los objetivos de las cuatro perspectivas para describir la estrategia. Cada empresa adapta su mapa estratégico a sus objetivos estratégicos”*³⁹.

Entre sus beneficios tenemos que:

- *“Describe la lógica de la estrategia, mostrando claramente los objetivos de los procesos internos básicos que crean valor y los activos intangibles necesarios para respaldarlos”*⁴⁰.

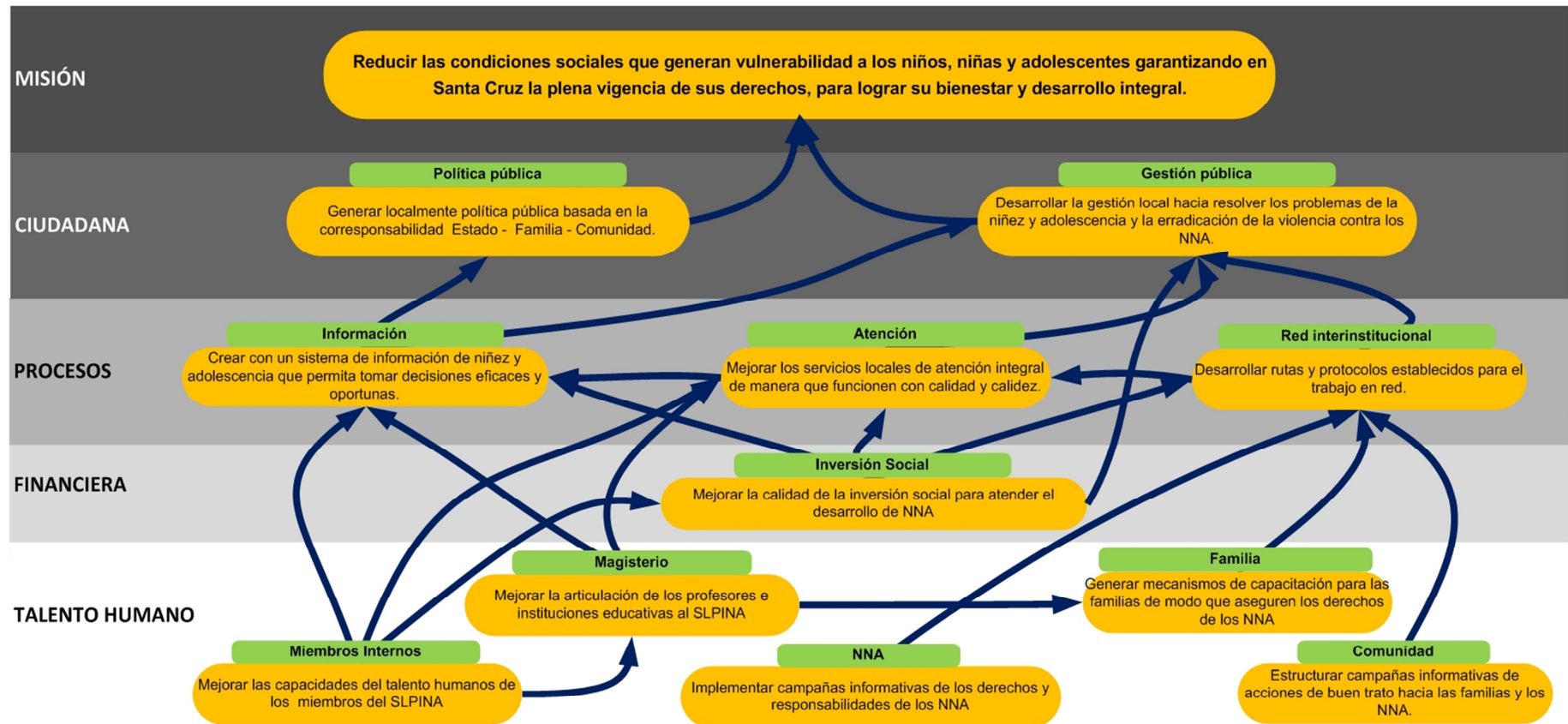
39(Kaplan & Norton, Mapas Estratégicos, 2004, pág. 84)

40(Kaplan & Norton, Mapas Estratégicos, 2004, pág. 82)

- *“El mapa estratégico muestra que los múltiples indicadores de un cuadro de mando integral bien construido proporciona la instrumentación de una **sola** estrategia”.*
- *“Proporciona el marco visual para integrar los objetivos de la empresa en las cuatro perspectivas de un cuadro de mando integral⁴¹”.*

41(Kaplan & Norton, Mapas Estratégicos, 2004, pág. 85)

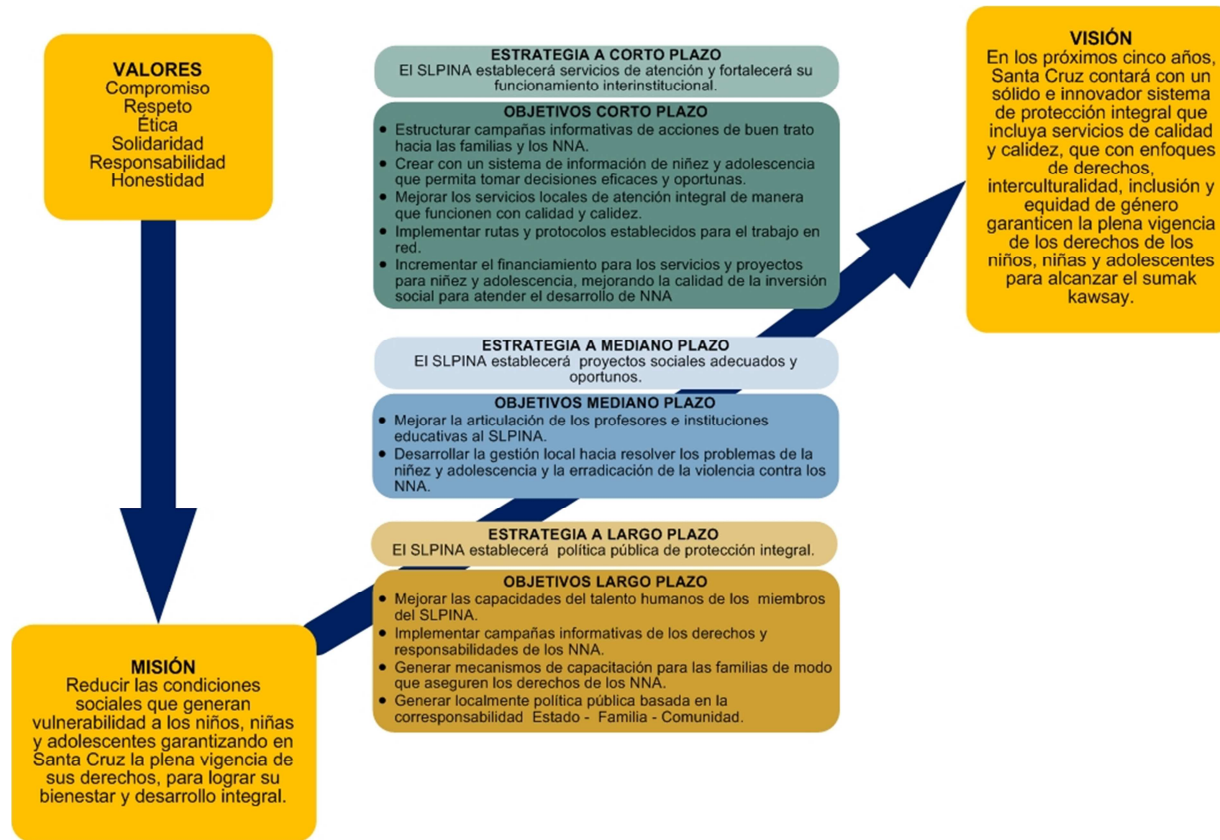
Ilustración 11. Mapa estratégico por perspectivas.



Elaboración: Autor.

El mapa corporativo resume la permite visualizar de una manera completa el direccionamiento estratégico del SLPINA.

Ilustración 12. Mapa corporativo



Elaboración: Autor.

4.3. Análisis de indicadores

Para la perspectiva, lo importante es que se visualicen tanto el marco legal como la gestión institucional para su cumplimiento.

Tabla 45. Indicadores de la perspectiva ciudadana.

Perspectiva		N.	Objetivo	Medida	Definición operacional	Fuente de captura de datos
CIUDADANA	Política pública	1	Generar localmente política pública basada en la corresponsabilidad Estado - Familia - Comunidad.	Ordenanzas municipales.	Ordenanzas aprobadas / Propuestas presentadas	Archivo municipal
	Gestión pública	2	Desarrollar la gestión local hacia resolver los problemas de la niñez y adolescencia y la erradicación de la violencia contra los NNA.	Iniciativas interinstitucionales estratégicas.	Iniciativas estratégicas / proyectos en marcha	Archivo CCNA

Elaboración: Autor.

Tabla 46. Indicadores de la perspectiva de los procesos internos.

Perspectiva	N.	Objetivo	Medida	Definición operacional	Fuente de captura de datos	
PROCESOS INTERNOS	Información	3	Crear con un sistema de información de niñez y adolescencia que permita tomar decisiones eficaces y oportunas.	Avance	% de avance	Informes de avance
	Atención a la niñez y adolescencia	4	Mejorar los servicios locales de atención integral de manera que funcionen con calidad y calidez.	Casos atendidos	Casos atendidos / casos denunciados * 100	Registro de atenciones CCNA
	Red interinstitucional	5	Implementar rutas y protocolos establecidos para el trabajo en red.	Casos detectados que no utilizan la red	Casos atendidos que usan la red / disposiciones de trabajo en red.	Registro de atenciones CCNA

Elaboración: Autor.

Tabla 47. Indicador de la perspectiva financiera.

Perspectiva		N.	Objetivo	Medida	Definición operacional	Fuente de captura de datos
FINANCIERA	Inversión social	6	Incrementar el financiamiento para los servicios y proyectos para niñez y adolescencia, mejorando la calidad de la inversión social para atender el desarrollo de NNA	Presupuesto actual	Presupuesto actual / presupuesto año anterior	Archivo CCNA

Elaboración: Autor.

Tabla 48. Indicadores de la perspectiva de la capacitación.

Perspectiva		N.	Objetivo	Medida	Definición operacional	Fuente de captura de datos
CAPACITACIÓN	Miembros internos	7	Mejorar las capacidades del talento humanos de los miembros del SLPINA	Cursos de capacitación	Cursos de capacitación realizados / cursos planificados *100	Archivo CCNA
	NNA	8	Implementar campañas informativas de los derechos y responsabilidades de los NNA	Campañas realizadas	Campañas realizadas / Campañas planificadas * 100	Archivo CCNA
	Magisterio	9	Mejorar la articulación de los profesores e instituciones educativas al SLPINA	Cursos de capacitación	Cursos de capacitación realizados / cursos planificados *100	Archivo CCNA

Perspectiva		N.	Objetivo	Medida	Definición operacional	Fuente de captura de datos
	Familia	10	Generar mecanismos de capacitación para las familias de modo que aseguren los derechos de los NNA	Escuelas familiares	Asistentes / invitados *100	Archivo CCNA
	Comunidad	11	Estructurar campañas informativas de acciones de buen trato hacia las familias y los NNA.	Campañas realizadas	Campañas realizadas / Campañas planificadas * 100	Archivo CCNA

Elaboración: Autor.

4.4. Rangos y metas propuestas

Tabla 49. Tabla de rangos y metas propuestas.

Perspectiva	N.	Objetivo	Medida	Definición operacional	Fuente de captura de datos	Mínimo	Medio	Deseado	
CIUDADANA	Política pública	1	Generar localmente política pública basada en la corresponsabilidad Estado - Familia - Comunidad.	Ordenanzas municipales.	Ordenanzas aprobadas / Propuestas presentadas	Archivo municipal	10%	30%	50%
	Gestión pública	2	Desarrollar la gestión local hacia resolver los problemas de la niñez y adolescencia y la erradicación de la violencia contra los NNA.	Iniciativas interinstitucionales estratégicas.	Iniciativas estratégicas / proyectos en marcha	Archivo CCNA	10%	30%	50%
PROCESOS INTERNOS	Información	3	Crear con un sistema de información de niñez y adolescencia que permita tomar decisiones eficaces	Avance	% de avance	Informes de avance	25%	50%	100%

Perspectiva	N.	Objetivo	Medida	Definición operacional	Fuente de captura de datos	Mínimo	Medio	Deseado
		y oportunas.						
	4	Mejorar los servicios locales de atención integral de manera que funcionen con calidad y calidez.	Casos atendidos	Casos atendidos / casos denunciados * 100	Registro de atenciones CCNA	25%	50%	100%
	5	Implementar rutas y protocolos establecidos para el trabajo en red.	Casos detectados que no utilizan la red	Casos atendidos que usan la red / disposiciones de trabajo en red.	Registro de atenciones CCNA	25%	15%	5%
FINANCIERA	6	Incrementar el financiamiento para los servicios y proyectos para niñez y adolescencia, mejorando la calidad de la inversión social para atender el desarrollo de NNA	Presupuesto actual	Presupuesto actual / presupuesto año anterior	Archivo CCNA	-10%	0	10%

Perspectiva	N.	Objetivo	Medida	Definición operacional	Fuente de captura de datos	Mínimo	Medio	Deseado	
CAPACITACIÓN	Miembros internos	7	Mejorar las capacidades del talento humanos de los miembros del SLPINA	Cursos de capacitación	Cursos de capacitación realizados / cursos planificados *100	Archivo CCNA	25%	50%	75%
	NNA	8	Implementar campañas informativas de los derechos y responsabilidades de los NNA	Campañas realizadas	Campañas realizadas / Campañas planificadas * 100	Archivo CCNA	25%	50%	75%
	Magisterio	9	Mejorar la articulación de los profesores e instituciones educativas al SLPINA	Cursos de capacitación	Cursos de capacitación realizados / cursos planificados *100	Archivo CCNA	25%	50%	75%
	Familia	10	Generar mecanismos de capacitación para las familias de modo que aseguren los derechos de los NNA	Escuelas familiares	Asistentes / invitados *100	Archivo CCNA	25%	50%	75%

Perspectiva	N.	Objetivo	Medida	Definición operacional	Fuente de captura de datos	Mínimo	Medio	Deseado
Comunidad	11	Estructurar campañas informativas de acciones de buen trato hacia las familias y los NNA.	Campañas realizadas	Campañas realizadas / Campañas planificadas * 100	Archivo CCNA	25%	50%	75%

Elaboración: Autor.

4.5. Cronograma de ejecución

Tabla 50. Cronograma de ejecución por objetivos.

Objetivo	2011			2012				2013				2014				2015				
	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Generar localmente política pública basada en la corresponsabilidad Estado - Familia - Comunidad.																				
Desarrollar la gestión local hacia resolver los problemas de la niñez y adolescencia y la erradicación de la violencia contra los NNA.																				
Crear con un sistema de información de niñez y adolescencia que permita tomar decisiones eficaces y oportunas.																				
Mejorar los servicios locales de atención integral de manera que funcionen con calidad y calidez.																				
Implementar rutas y protocolos establecidos para el trabajo en red.																				
Incrementar el financiamiento para los servicios y proyectos para niñez y adolescencia, mejorando la calidad de la inversión social para atender el desarrollo de NNA																				

Objetivo	2011			2012				2013				2014				2015				
	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Mejorar las capacidades del talento humanos de los miembros del SLPINA																				
Implementar campañas informativas de los derechos y responsabilidades de los NNA																				
Mejorar la articulación de los profesores e instituciones educativas al SLPINA																				
Generar mecanismos de capacitación para las familias de modo que aseguren los derechos de los NNA																				
Estructurar campañas informativas de acciones de buen trato hacia las familias y los NNA.																				

Elaboración: Autor

4.6. Definición de KPI y 3Ms

Tabla 51. Tabla de definición de KPI y 3M

N.	Objetivo	Medida	Deseado	N.	Medio
1	Generar localmente política pública basada en la corresponsabilidad Estado - Familia - Comunidad.	Ordenanzas municipales.	Al menos el 50% de las propuestas presentadas relacionadas con niñez y adolescencia son aprobadas.	1	Diseño de propuestas de política pública realizada en base a las necesidades locales.
2	Desarrollar la gestión local hacia resolver los problemas de la niñez y adolescencia y la erradicación de la violencia contra los NNA.	Iniciativas interinstitucionales estratégicas.	Más del 50% de los objetivos se cumplen anualmente.	2	Monitoreo y seguimiento al cumplimiento de los objetivos técnicos y financieros relacionados con la protección de derechos de las instituciones del SLPINA.
3	Crear con un sistema de información de niñez y adolescencia que permita tomar decisiones eficaces y oportunas.	Avance	Funcionamiento del SINA en un 100%.	3	Contratación del equipo humano para el fortalecimiento del CCNA
				4	Implementación de SINA -Sistema de Información de Niñez y Adolescencia-.
				5	Funcionamiento de un observatorio ciudadano a los procesos judiciales relacionados con la violación de derechos de niños, niñas y adolescentes.

N.	Objetivo	Medida	Deseado	N.	Medio
4	Mejorar los servicios locales de atención integral de manera que funcionen con calidad y calidez.	Casos atendidos	El 100% de los casos son atendidos de manera integral y con calidad y calidez.	6	Definición y aplicación de una metodología de atención integral con protocolos definidos e indicadores de impacto.
				7	Fortalecimiento de los equipos técnicos que prestan servicio a la niñez, adolescencia y la familia de manera que funcionen completos permanentemente.
				8	Fortalecimiento de los equipos técnicos de los DOBES en cada institución educativa.
				9	Incremento de las actividades recreativas en las instituciones educativas del cantón.
				10	Desarrollar disciplinas deportivas (incluye creación de infraestructura deportiva), pista de bicigrós, piscina, velódromo, actividades náuticas, etc.
				11	Funcionamiento de escuelas de arte para NNA.
				12	Adecuación y construcción de infraestructura pública para recreación de niños, niñas y adolescentes (ej. parque de recreación familiar).

N.	Objetivo	Medida	Deseado	N.	Medio
				13	Definición y ejecución de un Plan de Autocuidado para los profesionales que trabajan en los servicios de atención integral.
5	Implementar rutas y protocolos establecidos para el trabajo en red.	Casos detectados que no utilizan la red	Un porcentaje menor al 5% de los casos no son direccionados de acuerdo al protocolo establecido.	14	Definición y socialización de la red de protección especial para Santa Cruz.
6	Incrementar el financiamiento para los servicios y proyectos para niñez y adolescencia, mejorando la calidad de la inversión social para atender el desarrollo de NNA	Presupuesto actual	El presupuesto global de niñez y adolescencia se incrementa anualmente en al menos un 10%.	15	Elaboración un presupuesto cantonal del sector niñez del cantón de manera participativa.
7	Mejorar las capacidades del talento humanos de los miembros del SLPINA	Cursos de capacitación	Al menos el 75% de los cursos planificados se realizan anualmente.	16	Inducción y capacitación a los organismo del SLPINA.
8	Implementar campañas informativas de los derechos y responsabilidades de los	Campañas realizadas	Los planes se ejecutan en un 75% de lo planificado.	17	Plan articulado de prevención local del uso de sustancias psicotrópicas y otras adicciones para NNA.
				18	Plan articulado de fomento al buen trato

N.	Objetivo	Medida	Deseado	N.	Medio
	NNA				hacia los NNA.
				19	Plan articulado de prevención local para el ejercicio de una sexualidad responsable para NNA.
9	Mejorar la articulación de los profesores e instituciones educativas al SLPINA	Cursos de capacitación	Realizar al menos el 75% de los cursos planificados.	20	Capacitación a profesores y profesoras de las instituciones educativas sobre el funcionamiento del SLPINA y políticas de protección a la infancia.
10	Generar mecanismos de capacitación para las familias de modo que aseguren los derechos de los NNA	Escuelas familiares	Lograr que el 75% de los invitados a las escuelas familiares asistan a las reuniones acordadas.	21	Ejecución de escuelas familiares en las instituciones educativas que incluya metodología, planificación y regulación.
				22	Campaña de sensibilización para docentes, familias y comunidad.
				23	Ejecución de escuelas familiares en las instituciones locales y barrios del cantón.
11	Estructurar campañas informativas de acciones de buen trato hacia las familias y los NNA.	Campañas realizadas	Al menos el 75% de las campañas informativas planificadas se realizan anualmente.	24	Elaboración y difusión de campañas locales de sensibilización hacia el buen trato.

Elaboración: Autor

5. Capítulo V. Propuesta de proyectos

Resumen. Para finalizar la propuesta del modelo de gestión se determina cuáles son los proyectos prioritarios que se desprenden de los objetivos estratégicos. Una vez determinados, se elaboró sus perfiles y se realizó un cronograma de los mismos. Al final se hizo una programación y un de desarrollo de estos proyectos.

5.1. Determinación de proyectos

Tabla 52. Matriz de identificación de proyectos.

Perspectiva		N.	Objetivo	N.	Proyectos
CIUDADANA	Política pública	1	Generar localmente política pública basada en la corresponsabilidad Estado - Familia - Comunidad.	1	Diseño de propuestas de política pública realizada en base a la necesidad local.
	Gestión pública	2	Desarrollar la gestión local hacia resolver los problemas de la niñez y adolescencia y la erradicación de la violencia contra los NNA.	2	Monitoreo y seguimiento al cumplimiento de los objetivos técnicos y financieros relacionados con la protección de derechos de las instituciones del SLPINA.
PROCESOS INTERNOS	Información	3	Crear con un sistema de información de niñez y adolescencia que permita tomar decisiones eficaces y oportunas.	3	Contratación del equipo humano para el fortalecimiento del CCNA
				4	Implementación de SINA -Sistema de Información de Niñez y Adolescencia-.
				5	Creación de un observatorio ciudadano a los procesos judiciales relacionados con la violación de derechos de niños, niñas y adolescentes.
	Atención a la niñez y adolescencia	4	Mejorar los servicios locales de atención integral de manera que funcionen con calidad y calidez.	6	Definición y aplicación de una metodología de atención integral con protocolos definidos e indicadores de impacto.
				7	Fortalecimiento de los equipos técnicos que

Perspectiva		N.	Objetivo	N.	Proyectos
					prestan servicio a la niñez, adolescencia y la familia de manera que funcionen completos permanentemente.
				8	Fortalecimiento de los equipos técnicos de los DOBES en cada institución educativa.
				9	Incremento de las actividades recreativas en las instituciones educativas del cantón.
				10	Desarrollar disciplinas deportivas (incluye creación de infraestructura deportiva), pista de bicigrós, piscina, velódromo, actividades náuticas, etc.
				11	Creación de escuelas de arte para NNA.
				12	Adecuación y construcción de infraestructura pública para recreación de niños, niñas y adolescentes (ej. parque de recreación familiar).
				13	Definición y ejecución de un Plan de Autocuidado para los profesionales que trabajan en los servicios de atención integral.
	Red interinstitucional	5	Implementar rutas y protocolos establecidos para el trabajo en red.	14	Definición y socialización de la red de protección especial para Santa Cruz.

Perspectiva		N.	Objetivo	N.	Proyectos
FINANCIERA	Inversión social	6	Incrementar el financiamiento para los servicios y proyectos para niñez y adolescencia, mejorando la calidad de la inversión social para atender el desarrollo de NNA	15	Elaboración un presupuesto cantonal del sector niñez del cantón de manera participativa.
	Miembros internos	7	Mejorar las capacidades del talento humanos de los miembros del SLPINA	16	Inducción y capacitación a los organismo del SLPINA.
CAPACITACIÓN	NNA	8	Implementar campañas informativas de los derechos y responsabilidades de los NNA	17	Plan articulado de prevención local del uso de sustancias psicotrópicas y otras adicciones para NNA.
				18	Plan articulado de fomento al buen trato hacia los NNA.
				19	Plan articulado de prevención local para el ejercicio de una sexualidad responsable para NNA.
	Magisterio	9	Mejorar la articulación de los profesores e instituciones educativas al SLPINA	20	Capacitación a profesores y profesoras de las instituciones educativas sobre el funcionamiento del SLPINA y políticas de protección a la infancia.
	Familia	10	Generar mecanismos de capacitación para las familias de modo que aseguren los derechos de los NNA	21	Ejecución de escuelas familiares en las instituciones educativas que incluya metodología, planificación y regulación.

Perspectiva		N.	Objetivo	N.	Proyectos
				22	Campaña de sensibilización para docentes, familias y comunidad.
				23	Ejecución de escuelas familiares en las instituciones locales y barrios del cantón.
	Comunidad	11	Estructurar campañas informativas de acciones de buen trato hacia las familias y los NNA.	24	Elaboración y difusión de campañas locales de sensibilización hacia el buen trato.

Elaboración: Autor

Tabla 53. Matriz de priorización de proyectos.

PROYECTOS		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS																								
		PES O	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Diseño de propuestas de política pública.	Monitoreo y seguimiento.																									
Contratación del equipo humano para CCNA.	Implementación de SINA																									
Observatorio ciudadano a procesos judiciales.	Metodología de atención integral.																									
Fortalecimiento de los equipos técnicos.	DOBES en cada institución educativa.																									
Actividades recreativas en instituciones educativas.	Disciplinas deportivas.																									
Escuelas de arte.	Infraestructura pública.																									
Plan de Autocuidado.	Presupuesto cantonal participativo.																									
Capacitación al SLPINA.	Prevención substancias psicotrópicas.																									
Fomento al buen trato.	Sexualidad responsable.																									
Capacitación a profesores sobre protección a la infancia.	Escuelas familiares.																									
Sensibilización para comunidad.	Escuelas familiares en instituciones y barrios.																									
Campañas buen trato.																										
1	Política pública	10	50	30	30	50	30	30	10	10	10	10	10	10	30	10	30	10	10	10	10	10	10	10	10	10
2	Gestión local	9	45	45	9	45	27	27	27	9	9	9	9	9	45	9	27	9	9	9	9	9	9	9	9	9
3	Sistema de información	9	9	45	45	45	45	27	9	27	27	27	27	9	9	27	27	9	9	27	27	9	9	9	9	9
4	Servicios locales	11	33	55	33	55	33	55	55	33	33	33	33	55	33	55	11	33	33	11	33	33	33	33	33	33
5	Rutas y protocolos	9	27	9	9	27	27	45	9	27	9	9	9	45	9	45	27	9	27	27	27	9	27	9	9	9
6	Incrementar el financiamiento	9	27	27	9	27	27	9	9	9	9	9	9	27	9	45	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
7	Talento humano SLPINA	9	9	45	9	9	9	9	9	9	9	9	9	27	27	45	9	27	9	27	9	9	9	9	9	9
8	Campañas informativas	9	9	9	9	27	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	27	45	45	27	45	45	27	45	45	45

PROYECTOS		Diseño de propuestas de política pública.	Monitoreo y seguimiento.	Contratación del equipo humano para CCNA.	Implementación de SINA	Observatorio ciudadano a procesos judiciales.	Metodología de atención integral.	Fortalecimiento de los equipos técnicos.	DOBES en cada institución educativa.	Actividades recreativas en instituciones educativas.	Disciplinas deportivas.	Escuelas de arte.	Infraestructura pública.	Plan de Autocuidado.	Presupuesto cantonal participativo.	Capacitación al SLPINA.	Prevención substancias psicotrópicas.	Fomento al buen trato.	Sexualidad responsable.	Capacitación a profesores sobre protección a la infancia.	Escuelas familiares.	Sensibilización para comunidad.	Escuelas familiares en instituciones y barrios.	Campañas buen trato.	
9	Articulación instituciones educativas	8	8	8	8	8	8	8	40	8	8	8	8	8	8	24	8	24	24	40	24	24	24	24	
10	Capacitación familias	10	10	10	10	10	10	50	30	30	30	30	10	10	30	10	10	50	50	10	50	30	50	30	
11	Campaña buen trato	7	7	7	7	21	7	7	7	21	21	21	21	7	7	21	7	21	35	35	21	21	35	21	35
Impacto estratégico total		100	23	29	17	32	23	23	20	22	17	17	14	19	26	25	20	26	26	21	26	22	22	22	
Prioridad			9	2	20	1	10	8	18	12	21	22	23	24	19	3	7	17	5	6	15	4	13	11	14

Elaboración: Autor

Tabla 54. Matriz de resumen de proyectos

CORTO PLAZO	Impacto estratégico	Prioridad
Implementación de SINA	324	1
Monitoreo y seguimiento.	290	2
Presupuesto cantonal participativo.	266	3
Escuelas familiares.	264	4
Fomento al buen trato.	260	5
Sexualidad responsable.	260	6
MEDIANO PLAZO		
Capacitación al SLPINA.	250	7
Metodología de atención integral.	236	8
Diseño de propuestas de política pública.	234	9
Observatorio ciudadano a procesos judiciales.	232	10
Escuelas familiares en instituciones y barrios.	228	11
DOBES en cada institución educativa.	224	12
Sensibilización para comunidad.	222	13
Campañas buen trato.	222	14
Capacitación a profesores sobre protección a la infancia.	218	15
Prevención sustancias psicotrópicas.	206	17
Fortalecimiento de los equipos técnicos.	202	18
LARGO PLAZO		
Plan de Autocuidado.	198	19
Contratación del equipo humano para CCNA.	178	20
Actividades recreativas en instituciones educativas.	174	21
Disciplinas deportivas.	174	22
Escuelas de arte.	174	23
Infraestructura pública.	140	24

Elaboración: Autor

5.2. Elaboración de perfiles de proyectos

En virtud a la importancia para el desarrollo de la estrategia de los proyectos a corto plazo, se realizará un perfil de cada uno de ellos.

Los proyectos priorizados son:

1. Implementación de SINA
2. Monitoreo y seguimiento.
3. Presupuesto cantonal participativo.
4. Escuelas familiares.
5. Fomento al buen trato.
6. Sexualidad responsable.

- **PROYECTO 1**

Implementación de SINA -Sistema de Información de Niñez y Adolescencia-.

Antecedentes

Poseer información oportuna, adecuada y confiable es indispensable para una toma de decisiones que signifique una mejora en la gestión institucional y en la calidad de servicios. En ese sentido, comprender la dimensión de la problemática actual implica tener un sistema que arroje información estadística de las situaciones en las que ocurre las violaciones a los derechos de los niños, niñas y adolescentes, pues hasta el momento la información está dispersa, no tiene parámetros estandarizados y tampoco es actualizada permanentemente.

Alcance

Identificar problemáticas, definir indicadores, crear índices, y montar un sistema informático que permita el procesamiento de la información actualizada de la situación de la infancia en Santa Cruz.

Objetivo del proyecto

Tener un acercamiento con sólidas bases científicas sobre la realidad de la infancia, de modo que permita tomar las decisiones más adecuadas para resolver los problemas que afectan la vigencia de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.

Estrategias del proyecto

Contratar una consultoría para la construcción del SINA, y a personal para que alimente la información permanentemente.

Actividades del proyecto

1. Definir los términos de referencia para la consultoría.
2. Contratar la consultoría.
3. Definir problemáticas.
4. Definir variables.
5. Definir indicadores.
6. Crear índices.
7. Levantar la información secundaria, de todas las instituciones del SLPINA.
8. Levantar la información primaria.
9. Procesamiento y digitación de los datos.
10. Elaboración del informe mensual.

Indicadores de gestión

Para medir la gestión de la infancia, el indicador más apropiado es:

$$\Delta = \frac{IDN_x}{IDN_y}$$

Donde Δ es la variación del Índice de los Derechos de los Niños –IDN- entre el año x y el y (*posterior*).

Tiempo de ejecución

2011-2015.

Recursos

- Humano
- Tecnológico
- Financiero
- Materiales

Responsables

Concejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia.

Presupuesto del proyecto

\$25.000,00 en 3 años.

- **PROYECTO 2:**

Monitoreo y seguimiento al cumplimiento de los objetivos técnicos y financieros relacionados con la protección de derechos de las instituciones del SLPINA.

Antecedentes

En el SLPINA se ha llegado a analizar los avances en temas puntuales en virtud de la coordinación interinstitucional y un seguimiento en el marco de la Agenda Social Cantonal de la Niñez y Adolescencia en la que los ámbitos de acción que para cada institución estuvieron definidos a nivel nacional. En ese sentido no existe un monitoreo cantonal del funcionamiento del Sistema local y resulta de suma importancia que exista dicho monitoreo y seguimiento a los aspectos técnicos e inclusive financieros.

Alcance

Dar seguimiento a la ejecución y cumplimiento de los objetivos planteados por las instituciones miembros del SLPINA.

Objetivo del proyecto

Implementar un monitoreo y seguimiento a los compromisos adquiridos para dar cumplimiento a los proyectos y actividades planteadas referentes a niñez y adolescencia.

Estrategias del proyecto

Contratar una consultoría que cree una agenda única que dé cuenta de la manera en que se atienden localmente los problemas de la niñez y adolescencia de Santa Cruz, con evaluaciones trimestrales para medir el impacto las acciones planeadas.

Actividades del proyecto

1. Definir prioridades de atención y responsables.
2. Definir proyectos y actividades por cada tema priorizado.
3. Definir presupuestos por tema, proyecto y actividad.
4. Definir indicadores de gestión y de impacto.
5. Definir cronograma de seguimiento.
6. Ejecutar el cronograma de seguimiento.
7. Emitir un informe de seguimiento.

Indicadores de gestión

% de ejecución anual de la gestión y % del impacto causado con la ejecución de los proyectos y actividades.

Tiempo de ejecución

2011-2015.

Recursos

- Humano
- Tecnológico
- Financiero
- Materiales

Responsables

Concejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia de Santa Cruz.

Presupuesto del proyecto

\$10.000,00 dólares.

- **PROYECTO 3**

Elaboración un presupuesto cantonal del sector niñez del cantón de manera participativa.

Antecedentes

Diseñar la gestión no es solamente un ejercicio de planificación teórica ni tampoco la creación de normativas legales, la gestión siempre se vuelve tangible en el diseño presupuestario anual. En ese sentido, para diseñar y evaluar las acciones instituciones es importante analizar los presupuestos y como estos están constituidos. Por lo tanto, la manera óptima de llegar a consensos en la direccionalidad de la gestión es el diseño en conjunto del presupuesto anual, tanto para evitar la duplicidad del gasto y la eficiencia del gasto, como para incrementar las acciones y mejorar las capacidades operativas. Evidentemente para lograr aquello se requiere contar con la información suficiente de las problemáticas a atender y contar con una voluntad política sólida.

Alcance

Consensuar entre todos los miembros del SLPINA la realización de un presupuesto cantonal para la atención coordinada de los problemas locales de la infancia y adolescencia.

Objetivo del proyecto

Diseñar en conjunto las acciones a ejecutarse cada año para resolver los problemas de la infancia y adolescencia logrando el involucramiento de los miembros del SLPINA y de todas las autoridades locales.

Estrategias del proyecto

Contratar una consultoría para el diseño y la ejecución del presupuesto participativo.

Actividades del proyecto

1. Definir problemáticas a atender.
2. Definir los presupuestos de inversión de las instituciones del SLPINA.
3. Definir los presupuestos anuales para inversión en infancia y adolescencia del cantón.

Indicadores de gestión

Para medir el avance de los presupuestos destinados a la infancia y adolescencia, el indicador más apropiado es:

$$\Delta = \frac{Px}{Py}$$

Donde Δ es la variación del presupuesto entre el año x y el y (*posterior*).

Tiempo de ejecución

2011-2015.

Recursos

- Financiero.
- Materiales.
- Humanos.

Responsables

Concejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia.

Presupuesto del proyecto

\$10.000,00 en 5 años.

- **PROYECTO 4**

Ejecución de escuelas familiares en las instituciones locales y barrios del cantón.

Antecedentes

Las agresiones físicas y psicológicas que se dan contra los niños, niñas y adolescentes no necesariamente están ligadas con el deseo expreso de hacerles daño, sino que son el fruto de patrones culturales que se expresan de una manera violenta. El castigo físico es todavía visto como una (y en muchas ocasiones la única) manera de educar a los hijos. Las razones son múltiples y las justificaciones también. Se dice por ejemplo que se usa el castigo físico “porque a mí así me educaron”, “así lo hacen todos los padres”. En ese sentido, el camino idóneo es la formación a los padres en cuales con las maneras idóneas de educar a los hijos sin agredirlos ni física ni psicológicamente.

El problema de estas iniciativas ha sido el desinterés por parte de los padres de familia. Para ello habría que plantearse diversas metodologías como hacerlos en las instituciones educativas, pero también en los barrios y/o en las instituciones educativas.

Alcance

Ofrecer una capacitación/formación a los padres de familia de Santa Cruz, de manera que cuenten con herramientas para educar a sus hijos sin la necesidad de usar la violencia física y/o psicológica.

Objetivo del proyecto

Reducir la violencia física y/o psicológica contra los niños, niñas y adolescentes dentro de las relaciones familiares.

Estrategias del proyecto

Elaborar una planificación anual de manera que los equipos técnicos de atención en protección especial del cantón brinden la capacitación a las familias en las instituciones educativas, barrios e instituciones locales públicas y privadas.

Actividades del proyecto

1. Elaborar y diseñar el material que se usarán en los talleres.
2. Elaborar una programación anual de capacitaciones.
3. Acordar con los actores locales la realización de los talleres.
4. Realizar los talleres.
5. Evaluación del material y del proceso.

Indicadores de gestión

Para medir el avance de los presupuestos destinados a la infancia y adolescencia, el indicador indicado es medir cuantitativamente el número de asistentes a los talleres:

$$T = \frac{tx}{ty}$$

Donde T es el número de asistentes (x) a los talleres en relación a invitados e incluidos en la planificación (y).

Tiempo de ejecución

2011-2015.

Recursos

- Humano
- Tecnológico

- Financiero
- Materiales

Responsables

Patronato Municipal de Amparo Social.

MIES – INFA.

Presupuesto del proyecto

\$15.000,00.

- **PROYECTO 5**

Elaboración y difusión de campañas locales de sensibilización hacia el buen trato.

Antecedentes

Proteger a los niños, niñas y adolescentes no es solamente castigar las violaciones a sus derechos, es también promover en la comunidad una nueva sensibilidad social en la que sea el afecto, la principal característica de las relaciones familiares, sociales y comunitarias, ya que con ello debería limitarse la violencia de género basada en el machismo, Esta es la principal causa para que exista esa lucha de poder en la que los más débiles salen afectados y violentados.

Alcance

Diseñar y ejecutar una campaña de comunicación que difunda valores sociales que promuevan el afecto entre los miembros de la comunidad de Santa Cruz.

Objetivo del proyecto

Promover entre la sociedad nuevos valores sociales de modo que se vean a todos los seres humanos como iguales de manera que la relación que los une sea el afecto.

Estrategias del proyecto

Diseñar y elaborar la campaña con la participación de los equipos técnicos de comunicación de las instituciones públicas y/o contratar una consultoría para el diseño y la difusión de la campaña.

Actividades del proyecto

1. Diseñar el mensaje de la campaña.
2. Diseñar y planificar los medios a usarse en la campaña.
3. Programar anualmente la difusión de la campaña.
4. Realizar los productos comunicacionales de la campaña.
5. Difundir la campaña.

Indicadores de gestión

Para medir el avance del avance de la campaña, el indicador más apropiado es:

$$\Delta = \frac{Px}{Py}$$

Donde Δ es la variación del lo realizado (x), en relación a lo planificado (y).

Tiempo de ejecución

2011-2012.

Recursos

- Humano
- Tecnológico
- Financiero

Responsables

Concejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia.

Gobierno Municipal de Santa Cruz.

Presupuesto del proyecto

\$15.000,00 anuales.

- **PROYECTO 6**

Plan articulado de prevención local para el ejercicio de una sexualidad responsable para NNA.

Antecedentes

La sexualidad es uno de los aspectos más delicados en el ser humano. El desconocimiento sobre los aspectos de la sexualidad pone a las personas en una situación de vulnerabilidad frente a delitos sexuales, enfermedades infectocontagiosas, embarazo adolescente, entre otros. Por ello es de mucha importancia informar y educar a todos los niños, niñas y adolescentes en sexualidad responsable, lo que implica trabajar desde el autocuidado, la prevención enfermedades infectocontagiosas, etc., con material adecuado a su edad, desarrollo, género y vulnerabilidad.

Alcance

Elaborar una campaña de información y educación mediante talleres, charlas, casas abiertas, etc., de manera que los niños, niñas y adolescentes cuenten con la información necesaria para su desarrollo físico y emocional.

Objetivo del proyecto

Educar e informar a los niños, niñas y adolescentes en sexualidad responsable.

Estrategias del proyecto

Elaborar una planificación mediante la cual se ejecuten estrategias que permitan universalizar la educación para una sexualidad responsable y asertiva.

Actividades del proyecto

1. Definir el material que se utilizará para cada etapa del desarrollo.
2. Elaborar la metodología que se utilizará para cada capacitación.
3. Elaborar una programación anual para cubrir toda la población infantil y adolescente.
4. Ejecutar la estrategia.
5. Evaluar la metodología y el proceso.

Indicadores de gestión

Para medir el avance del avance de la campaña, el indicador más apropiado es:

$$\Delta = \frac{Px}{Py}$$

Donde Δ es la variación del lo realizado (x), en relación a lo planificado (y).

Tiempo de ejecución

2011-2015.

Recursos

- Humano
- Tecnológico
- Financiero
- Materiales

Responsables

Concejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia.

Patronato Municipal de Amparo Social.

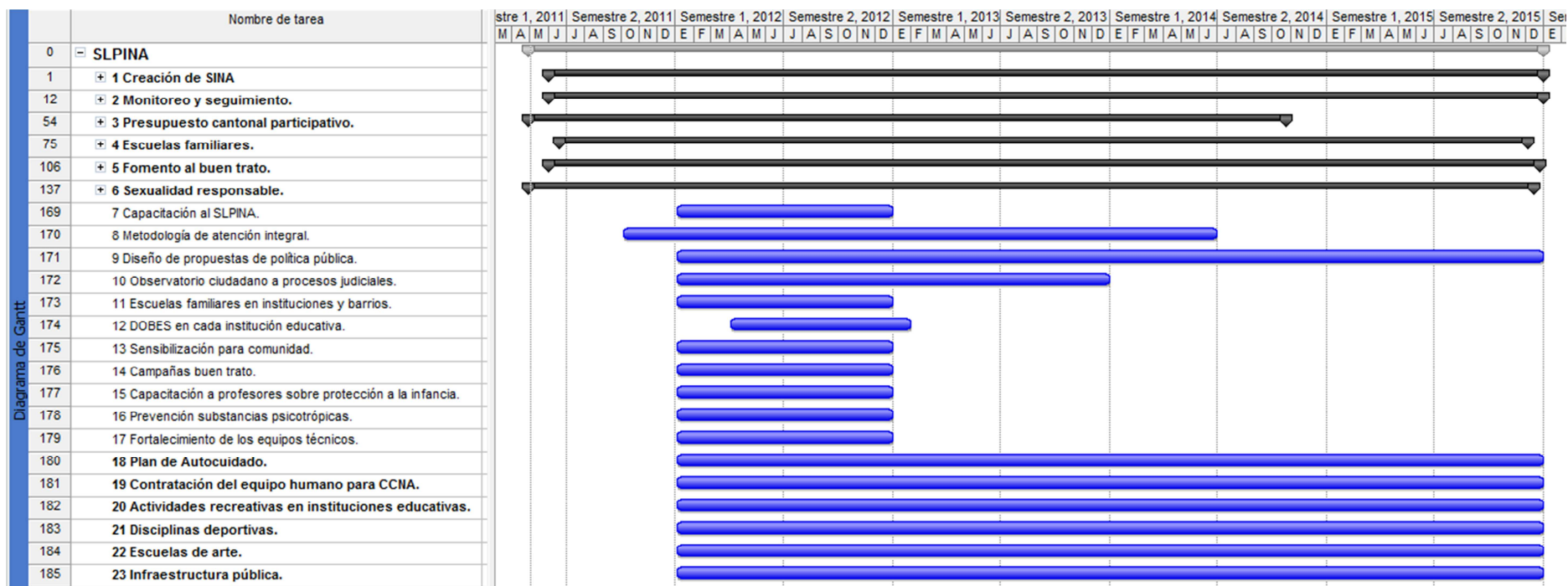
MIES INFA.

Presupuesto del proyecto

\$10.000,00 en.

5.3. Programación de proyectos

Tabla 55. Programación general de proyectos.



Elaboración: Autor

5.4. Desarrollo de proyectos

Tabla 56. Matriz de desarrollo Proyecto 1.

PROYECTO 1. Implementación de SINA -Sistema de Información de Niñez y Adolescencia																								
I. INFORMACIÓN GENERAL																								
	UNIDAD	Información y planificación.																						
	PROGRAMA	Proceso - Capital intangible.																						
	PROYECTO	Implementación del SINA.																						
	RESPONSABLE	Concejo Cantonal de la Niñez y la Familia.																						
II. OBJETIVOS																								
	OBJETIVO ESTRATÉGICO	Tener un acercamiento con sólidas bases científicas sobre la realidad de la infancia, de modo que permita tomar las decisiones más adecuadas para resolver los problemas que afectan la vigencia de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.																						
	OBJETIVO OPERATIVO	Contar con un sistema de información que recopile todos los datos generados en el cantón sobre niñez y adolescencia para actualizar permanentemente la línea base actual.																						
III. CURSOS DE ACCIÓN																								
a. PLANIFICACIÓN DEL ESTUDIO																								
N.	Actividad	Tiempo	2011		2012				2013				2014				2015				NECESIDADES / LIMITACIONES / COSTO			
			III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	Recursos	Limitaciones	Presupuesto	
1	Definir los términos de referencia para la consultoría.																					Información	Financiero.	0,00
2	Contratar la consultoría.																					Información. Financiero.	Financiero.	10.000,00
3	Definir problemáticas.																					Información.	Información. Financiero.	0,00
4	Definir variables.																					Información.	Información. Financiero.	0,00
5	Definir indicadores.																					Información.	Información. Financiero.	0,00
6	Crear índices.																					Información	Información. Financiero.	0,00
7	Levantar la información secundaria, de todas las instituciones del SLPINA.																					Información. Financiero. Humano. Tecnológico.	Financiero.	5.000,00
8	Levantar la información primaria.																					Información. Financiero. Humano. Tecnológico.	Financiero.	5.000,00

Tabla 57. Matriz de desarrollo Proyecto 2.

PROYECTO 2. Monitoreo y seguimiento al cumplimiento de los objetivos técnicos y financieros relacionados con la protección de derechos de las instituciones del SLPINA																																																
I. INFORMACIÓN GENERAL																																																
UNIDAD		Información y planificación.																																														
PROGRAMA		Proceso - Capital intangible.																																														
PROYECTO		Monitoreo y seguimiento SLPINA.																																														
RESPONSABLE		Concejo Cantonal de la Niñez y la Familia.																																														
II. OBJETIVOS																																																
OBJETIVO ESTRATÉGICO		Implementar un monitoreo y seguimiento a los compromisos adquiridos para dar cumplimiento a los proyectos y actividades planteadas referentes a niñez y adolescencia que afectan la vigencia de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.																																														
OBJETIVO OPERATIVO		Conocer el cumplimiento de los compromisos adquiridos por cada uno de las instituciones que forman parte del SLPINA.																																														
III. CURSOS DE ACCIÓN																																																
a. PLANIFICACIÓN DEL ESTUDIO																																																
N.	Actividad	Tiempo		2011				2012				2013				2014				2015				NECESIDADES / LIMITACIONES / COSTO																								
		III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	Recursos	Limitaciones	Presupuesto																						
1	Definir prioridades de atención y responsables.																							Financieros. Tecnológicos, Humanos,	Financiero.	5.000,00																						
2	Definir proyectos y actividades por cada tema priorizado.																							Financieros. Tecnológicos, Humanos,	Financiero.	0,00																						
3	Definir presupuestos por tema, proyecto y actividad.																							Financieros. Tecnológicos, Humanos,	Financiero.	0,00																						
4	Definir indicadores de gestión y de impacto.																							Financieros. Tecnológicos, Humanos,	Financiero.	0,00																						
5	Definir cronograma de seguimiento.																							Financieros. Tecnológicos, Humanos,	Financiero.	0,00																						
6	Ejecutar el cronograma de seguimiento.																							Financieros. Tecnológicos, Humanos,	Financiero.	3.000,00																						
7	Emitir un informe de seguimiento.																							Financieros. Tecnológicos, Humanos,	Financiero.	2.000,00																						
Total																																																10.000,00

FECHA DE INICIO	1 de junio de 2011.
FECHA DE CULMINACIÓN	31 de diciembre de 2011.
UNIDAD DE MEDIDA	Cronograma ejecutado e informes presentados.
b. Seguimiento y retroalimentación	
VERIFICACIÓN INICIAL	15 de noviembre de 2011.
VERIFICACIÓN FINAL	15 de noviembre de 2015.

Elaboración: Autor

Tabla 58. Matriz de desarrollo Proyecto 3.

PROYECTO 3. Elaboración un presupuesto cantonal del sector niñez del cantón de manera participativa.																							
I. INFORMACIÓN GENERAL																							
UNIDAD		Información y planificación.																					
PROGRAMA		Proceso - Capital intangible.																					
PROYECTO		Monitoreo y seguimiento al SLPINA.																					
RESPONSABLE		Concejo Cantonal de la Niñez y la Familia.																					
II. OBJETIVOS																							
OBJETIVO ESTRATÉGICO		Diseñar en conjunto las acciones a ejecutarse cada año para resolver los problemas de la infancia y adolescencia logrando el involucramiento de los miembros del SLPINA y de todas las autoridades locales.																					
OBJETIVO OPERATIVO		Asegurar el financiamiento para las iniciativas locales.																					
III. CURSOS DE ACCIÓN																							
a. PLANIFICACIÓN DEL ESTUDIO																							
N	Tiempo	2011		2012			2013				2014				2015				NECESIDADES / LIMITACIONES / COSTO				
		III	IV	I	II	III	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	Recursos	Limitaciones	Presupuesto		
1	Definir problemáticas a atender.																				Humanos, financieros y tecnológicos.	Financieras.	3.000,00
2	Definir los presupuestos de inversión de las instituciones del SLPINA.																				Humanos, financieros y tecnológicos.	Financieras.	3.000,00
3	Definir los presupuestos anuales para inversión en infancia y adolescencia del cantón.																				Humanos, financieros y tecnológicos.	Financieras.	4.000,00
																				Total		10.000,00	
FECHA DE INICIO		1 de agosto de 2011.																					
FECHA DE CULMINACIÓN		31 de diciembre de 2015.																					
UNIDAD DE MEDIDA		Cronograma ejecutado e informes presentados.																					
b. Seguimiento y retroalimentación																							
VERIFICACIÓN INICIAL		15 de noviembre de 2011.																					
VERIFICACIÓN FINAL		15 de noviembre de 2015.																					

Elaboración: Autor

Tabla 59. Matriz de desarrollo Proyecto 4.

PROYECTO 4. Ejecución de escuelas familiares en las instituciones locales y barrios del cantón.																		
I. INFORMACIÓN GENERAL																		
	UNIDAD	Protección especial.																
	PROGRAMA	Proceso - Agregador de valor.																
	PROYECTO	Escuelas familiares en las instituciones locales y barrios del cantón.																
	RESPONSABLE	Concejo Cantonal de la Niñez y la Familia - MIES INFA - PMAS.																
II. OBJETIVOS																		
	OBJETIVO ESTRATÉGICO	Reducir la violencia física y/o psicológica contra los niños, niñas y adolescentes dentro de las relaciones familiares.																
	OBJETIVO OPERATIVO	Capacitar y educar a los padres de familia de la comunidad.																
III. CURSOS DE ACCIÓN																		
a. PLANIFICACIÓN DEL ESTUDIO																		
N.	Actividad	Tiempo		2011		2012		2013		2014		2015		NECESIDADES / LIMITACIONES / COSTO				
		III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	Recursos	Limitaciones	Presupuesto
1	Elaborar y diseñar el material que se usarán en los talleres.	■														Información. Humanos. Tecnológicos.	Información.	500,00
2	Elaborar una programación anual de capacitaciones.	■														Información. Humanos. Tecnológicos.	Información.	0,00
3	Acordar con los actores locales la realización de los talleres.	■														Información. Humanos.	Información.	500,00
4	Realizar los talleres.		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		Información. Humanos. Tecnológicos. Financieras	Financieras	14.000,00
5	Evaluación del material y del proceso.		■			■				■				■		Información. Humanos. Tecnológicos. Financieras	Financieras	0,00
Total																	15.000,00	
	FECHA DE INICIO	1 de junio de 2011.																
	FECHA DE CULMINACIÓN	31 de diciembre de 2015.																
	UNIDAD DE MEDIDA	Cronograma ejecutado e informes presentados.																
b. Seguimiento y retroalimentación																		
	VERIFICACIÓN INICIAL	15 de diciembre de 2011.																
	VERIFICACIÓN FINAL	15 de diciembre de 2015.																

Elaboración: Autor

Tabla 60. Matriz de desarrollo Proyecto 5.

PROYECTO 5. Elaboración y difusión de campañas locales de sensibilización hacia el buen trato.																									
I. INFORMACIÓN GENERAL																									
UNIDAD		Protección especial.																							
PROGRAMA		Proceso - Agregador de valor.																							
PROYECTO		Elaboración y difusión de campañas locales de sensibilización hacia el buen trato.																							
RESPONSABLE		Concejo Cantonal de la Niñez y la Familia -GMSC - PMAS.																							
II. OBJETIVOS																									
OBJETIVO ESTRATÉGICO		Promover entre la sociedad nuevos valores sociales de modo que se vean a todos los seres humanos como iguales de manera que la relación que los une sea el afecto.																							
OBJETIVO OPERATIVO		Generar opinión pública favorable al buen trato.																							
III. CURSOS DE ACCIÓN																									
a. PLANIFICACIÓN DEL ESTUDIO																									
N.	Tiempo	2011				2012				2013				2014				2015				NECESIDADES / LIMITACIONES / COSTO			
		III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	Recursos	Limitaciones	Presupuesto			
1	Diseñar el mensaje de la campaña.	■		■				■						■						■			Información. Humanos. Tecnológicos.	Información. Financieras	0,00
2	Diseñar y planificar los medios a usarse en la campaña.	■						■						■						■			Información. Humanos. Tecnológicos.	Información. Financieras	0,00
3	Programar anualmente la difusión de la campaña.	■		■				■						■						■			Información. Humanos.	Información. Financieras	0,00
4	Realizar los productos comunicacionales de la campaña.		■	■				■	■					■	■					■	■		Información. Humanos. Tecnológicos. Financieras	Financieras	15.000,00
5	Difundir la campaña.		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		Información. Humanos. Tecnológicos. Financieras	Financieras	60.000,00
																						Total	75.000,00		
FECHA DE INICIO		1 de junio de 2011.																							
FECHA DE CULMINACIÓN		31 de diciembre de 2015.																							
UNIDAD DE MEDIDA		Productos presentados.																							
b. Seguimiento y retroalimentación																									
VERIFICACIÓN INICIAL		15 de diciembre de 2011.																							
VERIFICACIÓN FINAL		15 de diciembre de 2015.																							

Elaboración: Autor

Tabla 61. Matriz de desarrollo Proyecto 6.

PROYECTO 5. Plan articulado de prevención local para el ejercicio de una sexualidad responsable para NNA.																						
I. INFORMACIÓN GENERAL																						
	UNIDAD	Protección especial.																				
	PROGRAMA	Proceso - Agregador de valor.																				
	PROYECTO	Plan articulado de prevención local para el ejercicio de una sexualidad responsable para NNA.																				
	RESPONSABLE	Concejo Cantonal de la Niñez y la Familia - MIES INFA - PMAS.																				
II. OBJETIVOS																						
	OBJETIVO ESTRATÉGICO	Educar e informar a los niños, niñas y adolescentes en sexualidad responsable.																				
	OBJETIVO OPERATIVO	Evitar embarazo adolescente, abuso sexual e infecciones de transmisión sexual.																				
III. CURSOS DE ACCIÓN																						
a. PLANIFICACIÓN DEL ESTUDIO																						
N.	Tiempo Actividad	2011		2012				2013				2014				2015				NECESIDADES / LIMITACIONES / COSTO		
		III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	Recursos	Limitaciones	Presupuesto
1	Definir el material que se utilizará para cada etapa del desarrollo.																			Información. Humanos. Tecnológicos.	Información.	0,00
2	Elaborar la metodología que se utilizará para cada capacitación.																			Información. Humanos. Tecnológicos.	Información.	0,00
3	Elaborar una programación anual para cubrir toda la población infantil y adolescente.																			Información. Humanos.	Información.	0,00
4	Ejecutar la estrategia.																			Información. Humanos. Tecnológicos. Financieras	Financieras	10.000,00
5	Evaluar la metodología y el proceso.																			Información. Humanos. Tecnológicos. Financieras	Financieras	0,00
																				Total	10.000,00	
	FECHA DE INICIO	1 de junio de 2011.																				
	FECHA DE CULMINACIÓN	31 de diciembre de 2015.																				
	UNIDAD DE MEDIDA	Productos presentados.																				
b. Seguimiento y retroalimentación																						
	VERIFICACIÓN INICIAL	15 de diciembre de 2011.																				
	VERIFICACIÓN FINAL	15 de diciembre de 2015.																				

Elaboración: Autor

5.5. Evaluación financiera

De manera general realizar una evaluación financiera de los proyectos sociales presenta algunas dificultades metodológicas que la diferencian de los proyectos privados y/ o productivos que buscan principalmente otorgar a sus propietarios una utilidad económica; quizás la principal es que la dificultad para comparar con escenarios no existente o ideales⁴² (Mokate, 1993) ya que en el campo social existen múltiples variables que afectarían los objetivos de los proyectos sociales y no es por tanto una relación causal directa a las acciones propias de los proyectos.

En ese sentido es que realizaremos una evaluación financiera desde el punto de vista social, donde el beneficio del proyecto no es medido por la rentabilidad económica⁴³ sino una medición del impacto mediante la relación costo - efectividad. Para ello se utilizará una variación de la evaluación financiera para proyectos privados en la que aún cuando se utilicen las herramientas del TIR y el VAN, estas tendrán una perspectiva social.

La perspectiva social consiste en que los costos de los bienes y servicios son distintos de los privados por dos razones: Los valores (precios) sociales difieren del que paga o recibe el inversionista privado, y porque parte de los costos o beneficios recaen sobre terceros (externalidades o efectos indirectos) (Silva, 2008). Esta diferencia se presenta entonces con la necesidad de corregir esos costos, mediante la utilización de un factor de ajuste que representa las distorsiones del mercado entre lo público y lo privado. Existen dos grandes

⁴² Sobre todo para una evaluación que permita tener el criterio de “con proyecto” o “sin proyecto”.

⁴³ Que en este caso no existe porque el fin de la planificación mediante BSC es que se cumpla la misión.

grupos de elementos que afectan la valoración del mercado: por un lado los impuestos indirectos (impuesto a la renta) y aquellas distorsiones en la valoración de mercado de los bienes y servicios que hacen distinta a la valoración social, como por ejemplo los impuestos indirectos.

Para el caso de la evaluación financiera del SLPINA, ese factor de conversión no puede ser el impuesto a la renta sino el pago del impuesto al valor agregado IVA, puesto que las instituciones del SLPINA que son prestadoras de servicios son entidades públicas y ello conlleva a que por un lado no paguen el impuesto a la renta y que la entidad no reconozca el IVA a los proveedores de los servicios que ofrece. Por ello, la tasa social de descuento –TSD- será en nuestro caso el 12%. Con esta TSD se realizará el cálculo de la tasa interna de retorno y el valor actual neto, los cuales tendrán un carácter social, –TIRS- y –VANS-. Finalmente el Índice de Costo Efectividad –ICE- es un método por que se obtiene dividiendo el VANS para los beneficiarios totales, y si el resultado es mayor que la TSD, el proyecto es viable social y económicamente.

Para el presente análisis asumimos como inversión inicial a aquella mínima inversión realizada entre las instituciones del SLPINA para asegurar el funcionamiento de cada institución y llevar a cabo sus actividades durante el 2010 pero con miras a los siguientes 5 años:

Tabla 62. Inversión inicial.

N.	Inversión inicial	Monto
1	Equipamiento oficina	20.000,00
2	Muebles de oficina	8.000,00
3	Suministros	3.000,00
4	Material pedagógico	15.000,00
5	Material terapéutico	10.000,00
6	Campaña de difusión - información	8.000,00
7	Capital de trabajo	70.000,00
8	Vehículos	36.000,00

N.	Inversión inicial	Monto
9	Infraestructura	130.000,00
Total		300.000,00

Elaboración: Autor

De acuerdo a la Tabla 62, vemos que el presupuesto está compuesto por 7,75% en proyectos de corto plazo, el 37,18% en proyectos de mediano plazo y el 55,07% restante en proyectos de largo plazo.

Tabla 63. Presupuesto general con costos y porcentajes.

Plazo	N.	Proyecto	Costo	%
Corto plazo	1	Implementación de SINA	25.000,00	1,34
	2	Monitoreo y seguimiento.	10.000,00	0,53
	3	Presupuesto cantonal participativo.	10.000,00	0,53
	4	Escuelas familiares.	15.000,00	0,80
	5	Fomento al buen trato.	75.000,00	4,01
	6	Sexualidad responsable.	10.000,00	0,53
Total corto plazo			145.000,00	7,75
Mediano plazo	7	Capacitación al SLPINA.	5.000,00	0,27
	8	Metodología de atención integral.	500,00	0,03
	9	Diseño de propuestas de política pública.	5.000,00	0,27
	10	Observatorio ciudadano a procesos judiciales.	4.000,00	0,21
	11	Escuelas familiares en instituciones y barrios.	3.000,00	0,16
	12	DOBES en cada institución educativa.	400.000,00	21,38
	13	Sensibilización para comunidad.	4.000,00	0,21
	14	Campañas buen trato.	20.000,00	1,07
	15	Capacitación a profesores sobre protección a la infancia.	4.000,00	0,21
	16	Prevención sustancias psicotrópicas.	100.000,00	5,35
	17	Fortalecimiento de los equipos técnicos.	150.000,00	8,02
Total mediano plazo			695.500,00	37,18
Largo	18	Plan de Autocuidado.	90.000,00	4,81

Plazo	N.	Proyecto	Costo	%
plazo	19	Contratación del equipo humano para CCNA.	90.000,00	4,81
	20	Actividades recreativas en instituciones educativas.	100.000,00	5,35
	21	Disciplinas deportivas.	250.000,00	13,37
	22	Escuelas de arte.	200.000,00	10,69
	23	Infraestructura pública.	300.000,00	16,04
Total largo plazo			1.030.000,00	55,07
			0	
Total			1.870.500,00	100
			0	

Elaboración: Autor

Tabla 64. Programación financiera por proyecto y por año (2011-2015)

Plazo	N.	Ingresos del Proyecto	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
Corto plazo	1	Implementación de SINA	11.200,00	8.400,00	8.400,00	0,00	0,00
	2	Monitoreo y seguimiento.	2.240,00	2.240,00	2.240,00	2.240,00	2.240,00
	3	Presupuesto cantonal participativo.	2.240,00	2.240,00	2.240,00	2.240,00	2.240,00
	4	Escuelas familiares.	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00
	5	Fomento al buen trato.	16.800,00	16.800,00	16.800,00	16.800,00	16.800,00
	6	Sexualidad responsable.	2.240,00	2.240,00	2.240,00	2.240,00	2.240,00
Mediano plazo	7	Capacitación al SLPINA.	0,00	5.600,00	0,00	0,00	0,00
	8	Metodología de atención integral.	0,00	560,00	0,00	0,00	0,00
	9	Diseño de propuestas de política pública.	0,00	5.600,00	0,00	0,00	0,00
	10	Observatorio ciudadano a procesos judiciales.	0,00	4.480,00	0,00	0,00	0,00
	11	Escuelas familiares en instituciones y barrios.	0,00	3.360,00	0,00	0,00	0,00
	12	DOBES en cada institución educativa.	0,00	448.000,00	0,00	0,00	0,00
	13	Sensibilización para comunidad.	0,00	4.480,00	0,00	0,00	0,00
	14	Campañas buen trato.	0,00	22.400,00	0,00	0,00	0,00
	15	Capacitación a profesores sobre protección a la infancia.	0,00	4.480,00	0,00	0,00	0,00
	16	Prevención sustancias psicotrópicas.	0,00	112.000,00	0,00	0,00	0,00
	17	Fortalecimiento de los equipos técnicos.	0,00	168.000,00	0,00	0,00	0,00

Plazo	N.	Ingresos del Proyecto	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
Largo plazo	18	Plan de Autocuidado.	0,00	25.200,00	25.200,00	25.200,00	25.200,00
	19	Contratación del equipo humano para CCNA.	0,00	25.200,00	25.200,00	25.200,00	25.200,00
	20	Actividades recreativas en instituciones educativas.	0,00	28.000,00	28.000,00	28.000,00	28.000,00
	21	Disciplinas deportivas.	0,00	70.000,00	70.000,00	70.000,00	70.000,00
	22	Escuelas de arte.	0,00	56.000,00	56.000,00	56.000,00	56.000,00
	23	Infraestructura pública.	0,00	84.000,00	84.000,00	84.000,00	84.000,00
	Total de ingresos		38.080,00	1.102.640,00	323.680,00	315.280,00	315.280,00

Elaboración: Autor

Con estos flujos podemos tener el siguiente cuadro que expresan el flujo de fondos requeridos.

Tabla 65. Flujo de fondos.

Cálculo	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
Ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Costos de operación	0,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Inversión (proyectos planteados + inversión inicial) * TSD	-300.000,00	38.636,36	1.118.750,00	328.409,09	319.886,36	319.886,36
Flujo neto de beneficios sociales	-300.000,00	53.636,36	1.133.750,00	343.409,09	334.886,36	334.886,36

Elaboración: Autor

La tasa interna de retorno es por definición un indicador de la rentabilidad, tomando en cuenta que a mayor TIR, más rentables son las acciones o proyectos emprendidos. En el caso de la tasa interna de retorno social –TIRS-, se puede hablar de una rentabilidad social si el TIRS es mayor que la tasa social de descuento –TSD-. En cambio, el valor actual neto social –VANS- es el valor presente de todos los resultados de flujos de caja de un proyecto determinado incluyendo el valor de la TSD, actualizados mediante un determinado tipo de descuento al valor presente.

Tabla 66. Cálculo de TIRS, VANS e ICE.

Tasa de descuento	%	12%
	TSD	1,14
TIR		124%
VAN		1.159.812,35
Beneficiarios directos		25.124
ICE		46,16

Elaboración: Autor

Entonces, de acuerdo al cálculo realizado, el ICE tiene un valor de 46,16 y es

bastante superior a la TSD que es 12%.

Por lo tanto, de acuerdo al cálculo realizado, tanto el ICE, como el TIR y el VANS nos dan a entender que financieramente es viable la planificación aquí planteada y que ofrecerán beneficios sociales importantes para los niños, niñas, adolescentes y las familias de Santa Cruz.

6. Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones

Resumen. *Para concluir con el presente trabajo se elaboraron las conclusiones y las recomendaciones para la ejecución efectiva del presente modelo de gestión. En un primer momento se analiza la pertinencia del modelo propuesto y en un segundo momento las recomendaciones para su aplicabilidad.*

6.1. Conclusiones

Considero que la aplicación del presente modelo de gestión basado en Balanced Scorecard que se ha desarrollado en este trabajo es pertinente por las siguientes razones:

- Parte de una realidad local y existente. Pues como el análisis parte de datos comprobables que van desde las resoluciones del CCNA hasta el funcionamiento del SLPINA. El modelo de gestión se centra en la atención a los niños, niñas y adolescentes y como el SLPINA debe dar soluciones a sus problemas.
- No requiere de mayores recursos económicos aparte de aquellos con los que las instituciones locales ya cuentan anualmente. La parte más importante del modelo está en la coordinación, seguimiento, y herramientas para la toma de decisiones en conjunto por parte del SLPINA. Recordemos que por ser una función pública, el fin último del modelo es el logro de la misión y por lo tanto, los recursos económicos son funcionales a la consecución.
- Tiene la virtud de ofrecer un alto impacto en el funcionamiento del CCNA, pero finalmente eso significa una mejora, tanto en la oferta como en la calidad de los servicios a los niños, niñas y adolescentes, lo que asegura la vigencia de sus derechos.

El CCNA tiene ya una madurez institucional para instituir un modelo de gestión técnica que permita alcanzar objetivos con mayor eficiencia y eficacia.

6.2. Recomendaciones

Para la aplicación del modelo de gestión basado en Balanced Scorecard, recomiendo que se tomen en cuenta algunos aspectos fundamentales:

- El CCNA y el SLPINA por consiguientes, requiere de un enorme compromiso político y económico por parte del Gobierno Municipal, con el Alcalde a la cabeza, de manera que sea él quien lidere el modelo de gestión, y por otro lado que asegure el presupuesto anual para la niñez y adolescencia;
- Un manejo técnico con un fuerte posicionamiento político de la gestión general del CCNA, y;
- Una participación activa de las instituciones públicas relacionadas con el SLPINA, especialmente en el aseguramiento del presupuesto anual de manera que los servicios sean completos durante todo el año.

Bibliografía

Ariès, P. (1987). *El niño y la vida familiar en el antiguo régimen*. Madrid: Editorial Taurus.

Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi: Asamblea Constituyente.

Buaiz Valera, Y. E. (s.f.). Introducción a la doctrina para la protección integral de los niños.

CNNA, CCNA, OSE, ODNA, UNICEF. (2009). *Resultado de la encuesta cantonal de niñez y adolescencia del cantón Santa Cruz*.

Congreso Nacional del Ecuador. (2009). *Código de la Niñez y Adolescencia*. Quito: Consejo Nacional de la Niñez y Adolescencia.

FCD, PNG & INGALA. (2008). *Informe Galápagos 2007-2008*. Puerto Ayora.

García Méndez, E. *Infancia: legalidad democrática, derecho y realidad*.

Godet, M. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*.

Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

MBS, PNN, BID, FLACSO. (2003). *Diagnóstico de la problemática de niños, niñas y adolescentes en situación de riesgo y de los problemas existentes*. Quito: Flacso.

Mojica, F. J. (1999). *Determinismo y construcción del futuro*. Bogotá.

Mokate, K. M. (1993). La evaluación económica de los proyectos sociales. *Desarrollo y Sociedad*, 1-25.

Simon Campaña, F. (2004). *Análisis del Código de la Niñez y Adolescencia del Ecuador*. Quito.

Simon Campaña, Farith. (2009). *Infancia y ley: el reto de la efectividad en el siglo XXI* (Vol. Nueve ensayos para un abordaje contemporáneo de la Infancia). (M. INFA, Ed.) Quito.

Tamayo Sáez, M. (1997). *EL ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS* (Vol. La nueva Administración Pública). (E. Carrillo, & R. Bañón, Edits.) Alianza Universidad.

UNICEF. (2009). *ESTADO MUNDIAL DE LA INFANCIA: Edición Especial. Conmemoración de los 20 años de la Convención sobre los Derechos del Niño*. Nueva York: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.