



**FORTALECIMIENTO Y MEJORAMIENTO DE LA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL DE LA CORPORACIÓN DE ASISTENCIA JUDICIAL DEL Biobío**

**DOCUMENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL REDISEÑO ORGANIZACIONAL**



**CON EL APOYO METODOLÓGICO DE CLIODINÁMICA ASESORÍAS, CONSULTORÍAS E INGENIERÍA LIMITADA**





**GONZALO CONTRERAS REYES**  
Director General (S)

“No ha de ser para nadie una sorpresa que esta dirección reconozca que la Corporación de Asistencia Judicial del Biobío ha pasado por un período complejo y turbulento en lo relativo a su administración y gestión.

Sin embargo, si debería a todos llamarnos la atención que dificultades de esta naturaleza nos acerquen a perder de vista lo más importante, y que en definitiva justifica nuestra existencia como organización, es decir, **LA ASESORÍA Y ASISTENCIA JURÍDICA Y JUDICIAL DE NUESTROS USUARIOS, QUE SIEMPRE HAN DEBIDO SER EL CENTRO DE NUESTRA PREOCUPACIÓN Y EL MÓVIL DE TODOS NUESTROS ESFUERZOS.**

Con esa firme convicción, hemos concluido que tiempos complejos como los que corren, exigen acciones profundas. Exigen aprender, y desaprender, muchas veces deshacer lo hecho para volver a construir sobre nuevas bases que hagan sentido a nuestros colaboradores y a nuestros usuarios.

## EN ESTA PRESENTACIÓN

- Antecedentes
- Principales hallazgos de diagnóstico
- Nueva Estrategia para la CAJ Biobío
- Nueva estructura

La reflexión anterior nos llevó entonces a hacer un alto en la resolución de las cosas urgentes, para ocuparnos por un momento de las cosas importantes, de las cuestiones esenciales que dan vida y propósito a nuestra Corporación. **LOGRAMOS LLEVAR A CABO UN PROCESO INTENSO DE INTROSPECCIÓN, AUTOCRÍTICA Y TRABAJO CREATIVO**, para ofrecer en este documento, como verán, resultados transparentes del diagnóstico que da cuenta de nuestra situación actual, el reconocimiento de criterios para fortalecer las capacidades de nuestra organización y la adopción de compromisos de cara a los próximos años.”

# ANTECEDENTES DEL PROCESO

## GENERALIDADES

### I. ANTECEDENTES DEL CONTEXTO

Para la CAJ Biobío, los últimos años han sido un período que trae consigo un proceso importante de introspección. En este punto, para poder llegar a un entendimiento completo respecto de lo que ocurre en la organización y su contexto, fue necesario recoger lecturas que se dieron en el entorno a la Corporación y su quehacer;

En sí misma, la CAJ Biobío presenta al inicio del proceso de rediseño del nuevo Plan Estratégico un escenario complejo, a saber:



- Desde 2017 a la actualidad se ha cambiado de Director General en 3 oportunidades
- Tras el 2019 se verificó el incumplimiento de Metas, un largo y complejo paro de funcionarios que dio lugar a la toma de la Dirección General.

En ese mismo contexto, se recibió un informe de Contraloría General de la República, realizado durante el año 2018, a través del cual se dieron a conocer hechos relevantes y aspectos de mejora atinentes a la gestión interna, siendo aspectos resaltados como especialmente críticos los siguientes:



- Mejoras necesarias relativas al fortalecimiento del Control Interno
- Mejoras necesarias relativas a los procesos de Recursos Humanos

En este punto, la Corporación reconoció la necesidad de estudiar en profundidad el estado actual de la organización e impulsar un proceso de mejora y fortalecimiento.

Todo lo anterior, puede ser visto como el marco en el cual se ordena el Proyecto de “Fortalecimiento y mejoramiento de la capacidad organizacional de la Corporación de asistencia judicial del Biobío”, que tuvo por principal objetivo el siguiente:

### II. OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO



“DISEÑAR E IMPLEMENTAR UNA PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL, ORIENTADA A MEJORAR LA CAPACIDAD DE GESTIÓN DE LA CORPORACIÓN ”

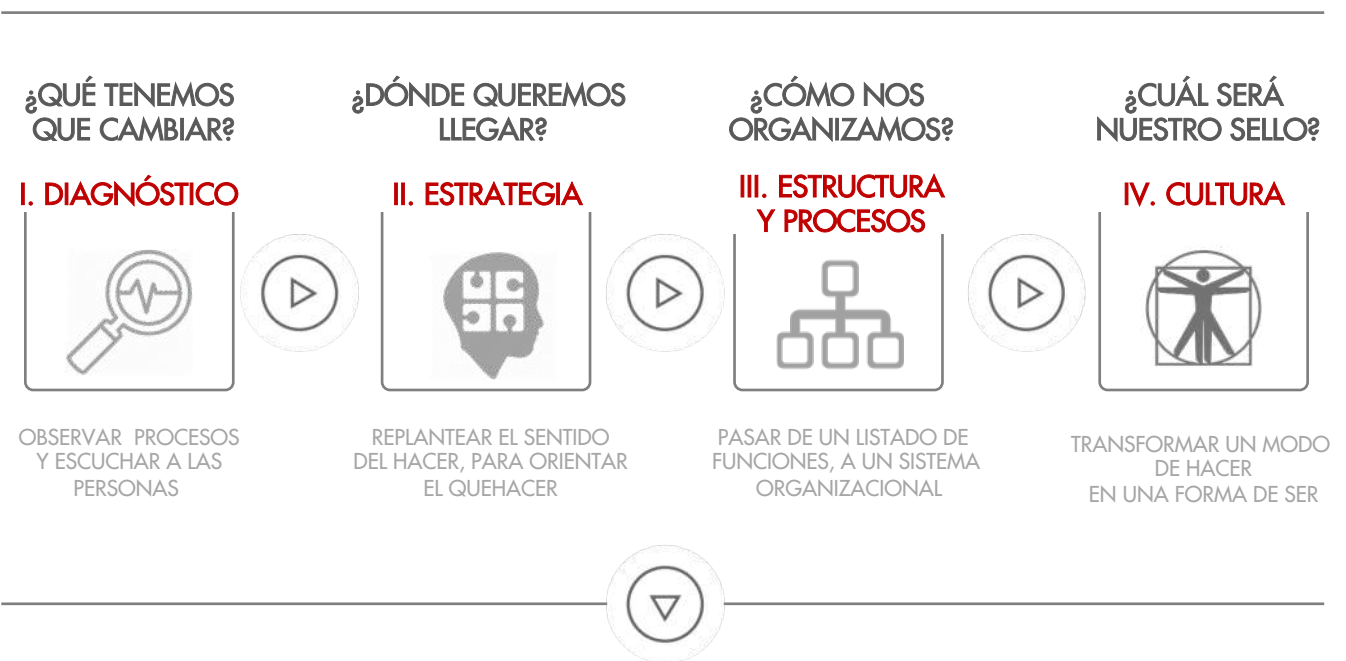
# ANTECEDENTES DEL PROCESO

## ASPECTOS METODOLÓGICOS

### I. PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO Y MEJORAMIENTO DE LA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

El proceso de Fortalecimiento Institucional que la Corporación se propuso, importaba la realización de un diagnóstico organizacional, el diseño de un Plan Estratégico que ofreciera una ruta clara para los próximos años y un proceso reflexivo de entendimiento de la Cultura Organizacional de la Corporación, que reconociera aspectos clave para la mejora continua del quehacer y la gestión de la institución.

Teniendo a la vista lo anterior, se acogió el siguiente modelo metodológico para el trabajo que se requería:



I. Antes que todo, tendría lugar un diagnóstico organizacional que permitiera comprender el estado y situación actual de la Corporación. En segundo término, se llevaría a cabo un proceso de Planificación Estratégica, que abordara las declaraciones fundamentales de la institución a la luz de los nuevos desafíos estratégicos a los cuales, desde el rol y misión institucional, correspondería hacer frente de este punto a los próximos años.

II. Seguidamente, según el modelo que se revisa, la Corporación debiese replantear sus procesos, evaluando y rediseñando la forma en que fluyen al interior de la organización las comunicaciones y las tareas que requieren la intervención de distintos estamentos del equipo y la actividad de de los profesionales que lo componen.

III. A continuación, correspondería llevar adelante, con convicción, un proceso de rediseño orgánico que permitiera e internalizara la ejecución de los procesos en la forma que se propone.

IV. En última instancia cabría un proceso de reflexión en torno a la cultura organizacional, para el reconocimiento de aspectos clave que dicen relación con las mejores posibilidades de compromiso e implementación de la nueva estrategia.



# ANTECEDENTES DEL PROCESO

## ACTIVIDADES REALIZADAS

### SOBRE EL CAMINO PARA LLEGAR A NUEVAS CONVICCIONES

Diversas actividades se realizaron al transcurrir el año 2019 con miras a la realización de nuestro diagnóstico organizacional y al reconocimiento de los desafíos estratégicos que demandarán nuestro trabajo durante los próximos años. Entre estas actividades, se cuentan las siguientes:



#### 1. REVISIÓN DE ANTECEDENTES Y ESTADÍSTICAS

Cuentas públicas de toda las corporaciones 2015 en adelante. Información de población del INE, censo 2017. Información de población vulnerable de Encuesta CASEN 2017, índices por región. Estadísticas de la CAJ BIOBIO facilitadas por la Institución.



#### 3. VISITAS A CONSULTORIOS

Visita Direcciones Regionales de Ñuble, La Araucanía y Los Lagos. Visita a los centros y consultorios. Visita CAJ RM.



#### 5. INSTRUMENTOS

Aplicación Test Cultureview 20 actores. Aplicación Test Culturesee a toda la CAJ (Instrumentos de diagnóstico de cultura organizacional)



#### 2. ENTREVISTAS Y FOCUS GROUP

Entrevista con el Director General y Directores Regionales. Entrevista a todos los jefes de departamento de la Corporación. Entrevistas con Abogados jefes de consultorios y CAVI's. Visita a todas las regiones. Consejeros. Representante de Asociación de Funcionarios.



#### 4. COMPROBACIONES TELEFÓNICAS

Se realizó actividad de verificación de hallazgos por llamadas telefónicas con dueños de los procesos y actores claves de la organización.



#### 6. ANÁLISIS BENCHMARK

Estudio de experiencias comparadas en base a entrevistas y revisión documental CAJ Tarapacá, CAJ Valparaíso y CAJ Metropolitana.



# PRINCIPALES RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

## HALLAZGOS POR DIMENSIONES DE ANÁLISIS

El Diagnóstico realizado entregó hallazgos en las distintas dimensiones de análisis propuestas. Éstos, se presentan como aspectos de mejora que resultan clave para el fortalecimiento institucional que se propone la CAJ.

### I. RESPECTO DEL MODELO DE GESTIÓN



- 1** Se requiere agilizar los procesos de soporte para dar respuesta oportuna a los procesos del negocio en los territorios.
- 2** Es necesario brindar autonomía resolutive a las áreas de soporte para garantizar la calidad y continuidad del servicio

### II. RESPECTO DE LA ESTRATEGIA



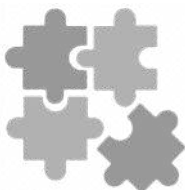
- 1** Hará Falta desarrollar iniciativas de corto plazo para mejorar las capacidades de gestión interna
- 2** Se deberán instalar funciones de planificación y control de gestión para mejorar la experiencia de usuario
- 3** En términos generales, se tendrá que fortalecer en el rol de la CAJ en el acceso a la justicia

### III. RESPECTO DE LOS PROCESOS INTERNOS



- 1** Existen Cuellos de botella, quiebres críticos, falta de estándares y definición de tiempos máximos, especialmente en los procesos de Contratación - Reemplazos.
- 2** Se hace necesario rediseñar los procesos de soporte para facilitar el quehacer de los centros, unidades y equipos regionales, con foco en el usuario como centro del quehacer institucional

### IV. RESPECTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



- 1** Importa por lo pronto instalar funciones de planificación y control de gestión de la estrategia a nivel de Dirección
- 2** Es relevante fortalecer los procesos de gestión de recursos humanos posicionándolos bajo una Dirección independiente
- 3** Resultaría recomendable concentrar todas las funciones administrativas bajo una misma Dirección

# PRINCIPALES RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

## ESTRUCTURA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Profundizando un poco en los principales hallazgos referidos a la Estructura Organizacional es posible señalar aspectos de mejora que se reconocen en distintas áreas funcionales de la Corporación, siendo éstos los siguientes:



### 1 ASPECTOS DE MEJORA EN LA ESTRUCTURA

#### ADMINISTRACIÓN

- Fortalecer separadamente las funciones de RRHH y Administración
- Avanzar en un sistema integral de gestión de personas que permita resoluciones más efectivas

#### PLANIFICACIÓN Y FINANZAS

- Transitar del ejercicio de funciones de control de gestión a funciones de Análisis de Gestión en base a datos

#### DIRECCIONES REGIONALES

- Instalar funciones de planificación y control de gestión en los territorios, homologando equipos administrativos en las regiones

#### INFORMÁTICA Y ESTADÍSTICA

- Posicionar la función de gestión de la información para la planificación y toma de decisiones

#### JURÍDICA

- Instalar funciones para garantizar la calidad en la experiencia de los usuarios

### 2 ASPECTOS RELEVANTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL



Si bien la cultura actual responde a los rangos normales dentro de un servicio público; tiene algunos componentes que son disfuncionales a las necesidades técnicas. Estos componentes son:

1. Existen manifestaciones de la orientación al orden que pudiesen implicar rigidez a la hora de implementar el cambio. Así mismo, manifestaciones de poder que no siguen la normativa son leídas con rechazo por parte de los funcionarios.
2. Existe un rechazo por la orientación al logro y la mirada estratégica que es *fundamental* integrar para el logro del rediseño organizacional.
3. La orientación cultural se encuentra principalmente enfocada hacia los funcionarios y pudiese tender a perder de vista al usuario.

# NUEVA ESTRATEGIA PARA LA CAJ Biobío

ASPECTOS METODOLÓGICOS DE PLANIFICACIÓN

## PILARES PARA EL REDISEÑO ORGANIZACIONAL

En base a estos lineamientos, fue posible consensuar cuatro criterios que servirían de base para orientar el proceso de rediseño de la estrategia, los procesos y en definitiva, el rediseño de la estructura organizacional, siendo éstos los siguientes:



Antes de revisar los desafíos estratégicos que se propone la CAJ y que dan forma a la nueva estrategia propiamente tal, cabe precisar los conceptos que se presentan a continuación:

### 1 ¿EN QUÉ CONSISTE EL EJERCICIO DE PLANIFICACIÓN?

Proceso de convertir **declaraciones** directivas en **objetivos** específicos, **medidas**, **iniciativas** y presupuestos que alineen las acciones institucionales hacia la efectiva ejecución estratégica (Kaplan. Norton; 2008)

### 2 ¿QUÉ SERÍA LA ESTRATEGIA?

Conjunto de **compromisos** y **acciones**, **integrados** y **coordinados**, para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva.

### 3 PARA LA COMPOSICIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO DE LA CAJ



VISIÓN

**Define cómo la organización desea ser percibida a los ojos del mundo.**

Ejemplo Banco Central de Chile: "Ser una institución confiable por su carácter técnico y excelencia en el logro de los objetivos encomendados"



OBJETIVOS

**Fines que persigue la institución**, que se ordenan en ejes estratégicos o líneas de trabajo. Consideran los anhelos de largo plazo y que posibilitan la realización de la Visión



# NUEVA ESTRATEGIA PARA LA CAJ Biobío

## VISIÓN Y EJES ESTRATÉGICOS

Respondiendo a la pregunta sobre cómo la Institución de la Corporación quisiera ser vista, se propone la siguiente visión institucional y su respectivo alcance.



“AL 2024 LA CORPORACIÓN SERÁ RECONOCIDA POR **(1) BRINDAR A LAS PERSONAS UNA (2) ASESORÍA CERCANA EN LA OBTENCIÓN DE LAS SOLUCIONES JURÍDICAS MÁS CONVENIENTES POR (3) MEDIOS DE FÁCIL ACCESO, LO QUE LA POSICIONA COMO UN (4) AGENTE MODERNO EN EL SISTEMA DE JUSTICIA”**

El alcance que la visión supone es el siguiente:

### 1 BRINDAR A LAS PERSONAS

- **POSICIONA AL USUARIO EN CENTRO DEL SERVICIO:** La Visión recuerda a la Dirección que su rol administrativo se debe a la activa cooperación y resolución de las necesidades que presentan los centros de atención.
- **BUSCA LA UNIVERSALIDAD:** La voz “Personas” evita la mención expresa de la idea de “personas más vulnerables” presente en la ley, recogiendo la universalidad que pretende lograr el servicio.

### 2 ASESORÍA CERCANA EN LA OBTENCIÓN DE SOLUCIONES JURÍDICAS MÁS CONVENIENTES

- **FORTALECE LA IDEA DE CALIDAD ASOCIADA A LA EXPERIENCIA DEL USUARIO:** La expresión remite en definitiva a la idea de calidad. La guía cercana refiere a una forma clara y preocupada por la cual la CAJ se compromete a entregar consejo, asesoría y a mejorar la experiencia del usuario/a.

### 3 MEDIOS DE FÁCIL ACCESO

- **PROPONE MEJORAS EN LAS VÍAS DE ACCESO:** La idea remite primero, a una mejora de los canales de acceso al servicio, y compromete poner a disposición del usuario/a medios más inteligentes y cómodos
- **PROPONE DISCUTIR UN REDISEÑO DEL MODELO DE ATENCIÓN:** Lo anterior, como paso inmediato para encaminar un rediseño en el modelo de atención, y en el largo plazo, una redefinición del servicio de acceso a la justicia.

### 4 AGENTE MODERNO DEL SISTEMA DE JUSTICIA

- **PONE ÉNFASIS EN LA MODERNIZACIÓN PARA UNA GESTIÓN INTERNA EFICIENTE:** Dice relación con una gestión institucional poco burocrática en todos los territorios, que el usuario/a ve reflejada en la efectividad de las atenciones que recibe, la descongestión de los centros y la efectiva gestión documental de la Corporación

Los desafíos que se reconocen en la propuesta de Visión institucional recién expuestas, serán en lo inmediato ordenados en tres ejes que dan forma a la planificación resultado del proceso.

# NUEVA ESTRATEGIA PARA LA CAJ Biobío

## MAPA ESTRATÉGICO

Los desafíos y el trabajo al que la institución se compromete, se ordenan en tres ejes estratégicos. A saber: (I) Fortalecimiento Institucional, (II) Calidad y (III) Acceso a la Justicia. Cada eje, estructura los objetivos que se proponen alcanzar, según se muestra a continuación:



### ACCESO A LA JUSTICIA

**"FACILITAR EL ACCESO A LA JUSTICIA DE LAS PERSONAS, INNOVANDO EL SERVICIO Y LA ACCIÓN DE LA CORPORACIÓN"**

OBJETIVO 1 - DIVERSIFICAR LAS VÍAS DE ACCESO Y PRESTACIÓN DE SERVICIO

OBJETIVO 2 - POTENCIAR LA VINCULACIÓN CON EL MEDIO

OBJETIVO 3 - FORTALECER EL ROL DE LA CAJ EN EL SISTEMA DE JUSTICIA



### CALIDAD

**"GARANTIZAR TANTO CALIDAD TÉCNICA PROFESIONAL COMO SATISFACCIÓN EN LA EXPERIENCIA USUARIO/A "**

OBJETIVO 1 - GARANTIZAR LA CALIDAD TÉCNICA DEL SERVICIO

OBJETIVO 2 - MEJORAR LA EXPERIENCIA DEL USUARIO

OBJETIVO 3 - POTENCIAR LA ACTUALES VÍAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS



### FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

**"LOGRAR LA EXCELENCIA OPERACIONAL, MEDIANTE UN MODELO DE GESTIÓN CON FOCO EN LA MODERNIZACIÓN"**

OBJETIVO 1 - INCREMENTAR LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS DE SOPORTE

OBJETIVO 2 - FORTALECER EL REGISTRO DE INFORMACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

OBJETIVO 3 - FORTALECER INFRAESTRUCTURAS Y DESARROLLO DE TECNOLOGÍAS

# NUEVA ESTRUCTURA



Se prevé realizar cambios principalmente a nivel de Recursos Humanos, a nivel de Administración, Finanzas y en un nivel estratégico que permita incorporar funciones no solo de control, sino también de análisis crítico de gestión. A modo de síntesis, estos cambios se observan, justifican y explican en los términos que se exponen a continuación:

## CAMBIOS

## RAZONES

## VENTAJAS

Posicionar una **Dirección de Recursos Humanos** bajo dependencia directa del Director General

- Alta concentración de nudos críticos en procesos de recursos humanos
- Baja oportunidad de respuesta frente a requerimientos regionales.
- Dificultades para la planificación y control de dotación y horarios de trabajo

- Otorga **mayor autonomía** y fortalece las atribuciones para **mayor agilidad** en la toma de decisiones.
- Establece responsabilidades concretas en la respuesta a requerimientos y establecimiento de directrices.

Crear una **Dirección de Administración y Finanzas**

- Irregularidades financieras identificadas en la Auditoría
- Existen funciones administrativas dispersas en diferentes unidades
- Se vulnera el principio del control cruzado de planificación y control del presupuesto

- Integra las funciones administrativas y financieras** bajo una misma Dirección
- Se generan **controles cruzados** entre planificación presupuestaria y ejecución del gasto.

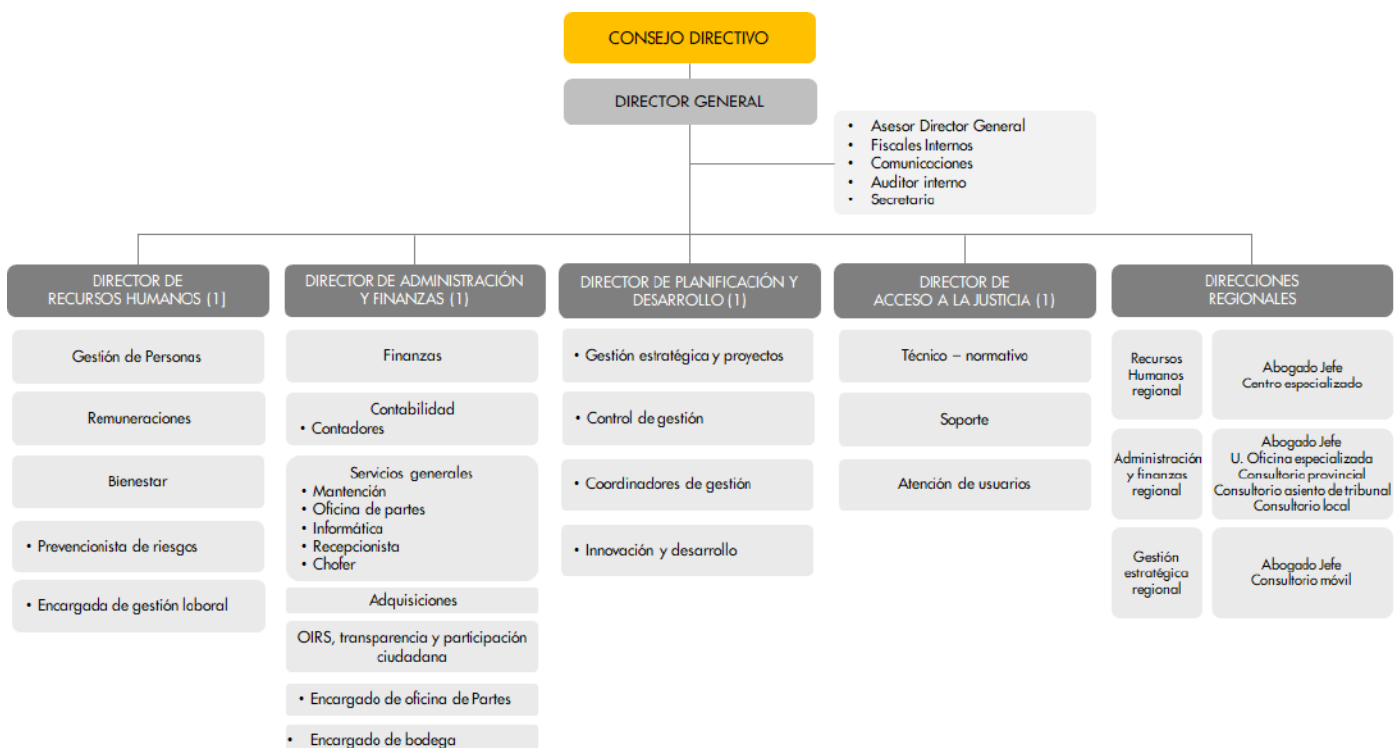
Crear una **Dirección de Gestión Estratégica**

- Se identifican funciones estratégicas y de soporte bajo una misma jefatura, en donde el foco está hoy en día en el ámbito operativo.
- No se identifican funciones de planificación estratégica, innovación y desarrollo, lo cual afecta las capacidades de adaptación de la institución hacia el nuevo contexto país.

- Permite **instalar de planificación y control de gestión de la estrategia con foco en el usuario**
- Habilita el desarrollo de la organización hacia el cumplimiento de sus objetivos y metas



## ORGANIGRAMA RECOMENDADO



Documento desarrollado con apoyo  
metodológico de ClioDinámica Consulting

---



---

[www.cliodinamica.com](http://www.cliodinamica.com)