



**“APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA Y
CONTROL DE GESTIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO:
CASO ONG PSICOLOGOS VOLUNTARIOS”**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN**

Alumno: Fabián Campos González

Profesor Guía: Alicia Núñez

Santiago, Julio de 2014

DEDICADO

A mi Padre, por ser un ejemplo de esfuerzo y sacrificio,
por enseñarme a tener calma cuando fuese necesario.
Aunque partiste sin poder ver la culminación de este proyecto,
sé que estás conmigo siempre.

A mi Madre, por brindarme su amor, apoyo incondicional,
dedicación absoluta y confianza en cada momento de mi vida.
Por mostrarme que las cosas que cuestan
siempre son las que más valoramos.

Gracias por ser la base de mi formación y mostrarme el ejemplo de amor
que me permiten ser el Hombre que soy hoy.

RESUMEN

En este proyecto de grado se aplicara un sistema de Planificación estratégica y control de Gestión en una Organización sin fines de Lucro; Psicólogos Voluntarios, que permita a la dirección facilitar la toma de decisiones en la implementación efectiva de planes y estrategias, de manera de mejorar su gestión.

La primera parte del trabajo presenta el objetivo general de estudio, se definen los objetivos específicos necesarios para poder dar cumplimiento a la planificación, y se exponen las principales limitaciones y alcances de este proyecto.

A continuación se presenta la segunda parte, el marco teórico, de manera de contar con un sustento de lo realizado, para cada una de las etapas del proyecto en cuestión.

En una tercera parte, se presenta el origen, la estructura y la definición estratégica definida por la organización en la que se efectuara el proyecto, Psicólogos Voluntarios al momento de dar inicio al proyecto.

Para continuar realizando un completo análisis interno y externo de esta área, finalizando con una matriz FODA que identifica las principales relaciones entre los factores internos y externos, los cuales permiten definir los ejes estratégicos y propuesta de valor de esta organización.

Continuando con el desarrollo, se diseña una estrategia que contiene el modelo de negocios a utilizar por la organización el cual explica claramente con el modelo de Canvas.

Finalizada la etapa anterior se prosigue con el diseño del mapa estratégico de la organización, el que nos muestra las relaciones causa – efecto existente entre los diferentes objetivos estratégicos. Sobre la base de este mapa se elabora el cuadro de mando integral con sus correspondientes tableros de gestión y control.

Finalmente, se diseña un esquema de incentivos que permita alinear a los directivos para dar cumplimiento de los objetivos estratégicos y metas establecidas, adicionalmente se diseña un sistema que incentive al voluntariado de la Organización, quienes son el motor y corazón de esta.

TABLA DE CONTENIDOS

	PAGINA
1. Introducción	7
1.1 Objetivo General	9
1.2 Objetivos Específicos	9
1.3 Alcance y Limitaciones	9
1.4 Metodología	10
1.4.1 Recolección de Información	10
1.4.2 Reuniones de Trabajo	11
2. Marco Teórico	12
2.1. La Planificación Estratégica	12
2.2. Planeamiento Metodológico de la Planificación Estratégica	13
2.2.3. Secuencia de la Planificación Estratégica	17
2.2.3.1. La Misión	17
2.2.3.2. La Visión	18
2.2.3.3. Valores	19
2.3. Análisis FODA	19
2.3.1. Fuerzas Externas Claves	19
2.3.2. Fuerzas Internas Claves	19
2.3.3. La Matriz FODA	20
2.3.4. Los Objetivos Estratégicos	22
2.3.5. La Cadena de Valor	23
2.3.6. El Mapa Estratégico	24
2.3.7. El Cuadro de Mando Integral	24
2.3.7.1. El Cuadro de Mando Integral en Organizaciones sin Fines de Lucro	27
2.5. El Alineamiento Estratégico	28
2.6. Sistema de Incentivos	29
2.6.1. Planes y Motivación	29
2.6.2. Incentivos	29
2.6.3. Planes de Incentivos	29
2.6.3.1. Tipos de Planes de Incentivo	30
3. Formulación Estratégica	31
3.1. Historia de la Organización	31
3.1.1. Origen	31
3.1.2. La Formalización de la Organización	32
3.1.3. Organigrama de Psicólogos Voluntarios	33
3.2. Misión, Visión y Valores	37
3.2.1. Misión	37
3.2.2. Visión	39
3.2.3. Valores	40
3.3. Análisis Estratégico	41
3.3.1. Análisis Externo	41
3.3.1.1. Marco General	41

3.3.1.2. Marco de la Industria y los Competidores	45
3.3.2 Análisis Interno	47
3.3.2.1. Cadena de Valor	47
3.3.2.2. Matriz FODA	50
3.4 Propuesta de Valor	57
3.4.1 Atributos que valora el cliente	57
3.4.2. Descripción Formal de la Propuesta de Valor	57
3.4.3 Valores y Propuesta de Valor	58
4. Desarrollo de la Estrategia	60
4.1 Modelo de Negocio	60
4.2 Mapa Estratégico Psicólogos Voluntarios	66
4.3 Relación Causa – Efecto	69
4.4 Cuadro de Mando Integral	72
4.5 Tableros de Gestión y Tableros de Control	75
4.5.1 Tablero de Gestión Subdirección de Administración	75
4.5.2 Tablero de Control de Subdirección de Administración	77
4.5.3 Diccionario de Indicadores Subdirección de Administración	78
4.5.4 Tablero de Gestión Subdirección de Operaciones	83
4.5.5 Tablero de Control de Subdirección de Operaciones	84
4.5.6 Diccionario de Indicadores Subdirección de Operaciones	85
4.5.7 Tablero Gestión de Subdirección de Capital Humano	88
4.5.8 Tablero de Control de Subdirección de Capital Humano	89
4.5.9 Diccionario de Indicadores Subdirección de Capital Humano	91
5. Sistema de Incentivos	97
5.1 Sistema de Incentivos Subdirectores	97
5.2 Sistema de Incentivos Voluntarios	98
Conclusiones	101
Bibliografía	103
Diccionario de Términos	104
Anexo N° 1: Cuestionarios	105
Anexo N° 2: Entrevistas	107
Anexo N° 3: Descripción de Cargos y Actividades	109
Anexo N° 4: Distribución Pletórica Administrativa R.M.	112
Anexo N° 5: Número de Viviendas, IDH y Pobreza por Comuna	114
Anexo N° 6: Estadística de Empresas por Actividad Económica y Volumen de Ventas	116

DETALLE DE FIGURAS

	PAGINA
Figura N° 1 – 01: Esquema metodología de trabajo	11
Figura N° 2 – 01: Secuencia Planificación Estratégica	13
Figura N° 2 – 02: Matriz FODA	22
Figura N° 2 – 03: Etapas para el desarrollo de un CMI	25
Figura N° 2 – 04: CMI y las cuatro perspectivas	26
Figura N° 3 – 01: Organigrama Inicial de Psicólogos Voluntarios	33
Figura N° 3 – 02: Nuevo Organigrama de Psicólogos Voluntarios	35
Figura N° 3 – 03: Preguntas que validan la Misión	38
Figura N° 3 – 04: Preguntas que validan la Visión	40
Figura N° 3 – 05: Mapa del Gran Santiago, Distribuido por Comuna	43
Figura N° 3 – 06: Cadena de Valor Psicólogos Voluntarios	47
Figura N° 3 – 07: Matriz FODA, con información definida.	54
Figura N° 3 – 08: Escala de Evaluación Matriz FODA	54
Figura N° 3 – 09: Matriz FODA, Resumen Estrategia V/S Táctica	56
Figura N° 3 – 10: Atributos de Psicólogos Voluntarios	57
Figura N° 3 – 11: Ejes Estratégicos	58
Figura N° 4 – 01: Modelo Canvas para Psicólogos Voluntarios.	65
Figura N° 4 – 02: Mapa Estratégico Psicólogos Voluntarios	68
Figura N° 4 – 03: Mapa Estratégico Subdirección de Administración	76
Figura N° 4 – 04: Mapa Estratégico Subdirección de Operaciones	83
Figura N° 4 – 05: Mapa Estratégico Subdirección de Capital Humano	89
Figura N° 5 – 01: Sistema de Incentivo Subdirectores Psicólogos Voluntarios	99
Figura N° 5 – 02: Sistema de Incentivo Voluntarios Psicólogos Voluntarios	100

1. INTRODUCCIÓN

La obtención de un bien, supone un ejercicio de comparación de alternativas y de valorización para el demandante del producto o servicio. Sin embargo, la inelasticidad de precios, junto a la escases de alternativas, impone a los grupos más desposeídos de la población un esfuerzo adicional para proveerse de ellos, los que en algunos casos no son suficientes.

Un ejemplo, de esta situación, se observa en los bienes asociados a salud de la población. Peor aún, si se trata de trastornos psicológicos los cuales poseen una escasa cobertura en el sector privado, y es casi inexistente en el sistema público. De esta forma, cuadros de distimia, depresiones severas, trastornos de personalidad, trastornos de ansiedad, o simple angustia o stress no son diagnosticadas oportunamente y menos aún cubiertas por tratamientos.

En los casos que el Estado no logra cubrir estas u otras necesidades específicas de los sectores más desposeídos, habitualmente surge de forma espontánea la organización de ciudadanos anónimos y en la medida que pasa el tiempo se formalizan y derivan en organismos no gubernamentales que intentan viabilizar la prestación de servicios y entrega de productos por ellos identificadas.

Estas organizaciones no gubernamentales, se formalizan bajo la figura de corporaciones o fundaciones sin fines de lucro, aportando al bien común y a la construcción de una sociedad equitativa e independiente de su quehacer específico.

Este trabajo toma como campo clínico una de estas organizaciones sin fines de lucro. Fundación Psicólogos Voluntarios una organización de profesionales de la psicología, que entregan apoyo psicológico y contención especializada a los habitantes de tres de las comunas más pobres de la Región Metropolitana. Enfocando sus esfuerzos principalmente en el target que integran niños y adolescentes en riesgo social y familiares directos de enfermos terminales.

El documento presentará el desarrollo de una planificación estratégica para Psicólogos Voluntarios, organización que busca dar sustentabilidad económica y temporal a sus intervenciones, para lo cual deben contar con una confiable red de colaboradores e incrementar el volumen de las donaciones que permitan ampliar su operación hacia otras comunas de la Región Metropolitana.

Se espera que esta planificación permita a Psicólogos Voluntarios seleccionar una estrategia e implementarla, plasmando en ella un enfoque de trabajo sistemático, lógico y racional, que entregue a la organización una probabilidad mayor de éxito, un fin doblemente valido para organizaciones sin fines de lucro, permitiendo aplicar un sistema de control de gestión que aliene objetivos estratégicos y tácticas, herramientas que le permitirá cuantificar y verificar su desempeño.

1.1 Objetivo General

Aplicar un sistema de control de gestión que alinie objetivos estratégicos y tácticas de Psicólogos Voluntarios, que permita cuantificar y verificar su desempeño.

1.2 Objetivos Específicos

- Redefinir Misión, Visión y Valores para Psicólogos Voluntarios.
- Desarrollar una definición estratégica para Psicólogos Voluntarios.
- Definir la Propuesta de Valor de Psicólogos Voluntarios y sus ejes estratégicos
- Desarrollar el Mapa Estratégico de Psicólogos Voluntarios.
- Diseñar tableros de gestión y de control para las áreas que lo requieran en la organización de Psicólogos Voluntarios.
- Diseñar cuadro de mando integral para Psicólogos Voluntarios.
- Diseñar un sistema de incentivos integrado como herramienta de control de gestión.

1.3 Alcance y Limitaciones

Este trabajo, aplica un modelo de gestión estratégico en la organización, Psicólogos Voluntarios.

Como resultados se aplicarán conceptos teóricos y se diseñarán herramientas de control de gestión para esta organizacional sin fines de lucro.

Es importante recalcar que el alcance del trabajo es hasta el diseño del modelo de control de gestión y que la implementación del mismo es responsabilidad de la organización.

1.4 Metodología

El desarrollo del trabajo, considera una metodología que se divide en dos etapas, siendo la primera la recolección de información, mientras que la segunda, se enfoca en reuniones de trabajo con personal de la organización, a continuación se explican estas etapas:

1.4.1 Recolección de Información

Esta etapa permitirá establecer la situación actual de la organización en relación al objeto de estudio. Contempla tres etapas que permitirán recopilar antecedentes de la organización basada en fuentes secundarias y primarias de información.

Primer paso: Revisión de antecedentes

Una vez que se contó con la aprobación de la Directora Ejecutiva de Psicólogos Voluntarios, se dio comienzo a la recolección de información para contextualizar a la organización, entre los documentos revisados se encontraron: la memoria anual 2011, boletines mensuales y sitio Web.

El objetivo de este primer paso es contar con información de fuente secundaria que permitirá contextualizar la organización y direccionar las posteriores solicitudes de antecedentes.

Segundo Paso: Aplicación de Cuestionarios.

Se diseñaron y aplicaron cuestionarios idénticos al equipo estable de Psicólogos Voluntarios, entre los que se cuentan la Directora Ejecutiva, el Subdirector de administración y parte del equipo estable de psicólogos voluntarios. Para mayor detalle ver anexo 1.

El objetivo del cuestionario fue validar la información extraída anteriormente y abordar detalladamente otros aspectos relevantes que permitirán introducirnos en temas que pudieran no estar documentados por la organización.

Tercer Paso: Entrevistas

Este paso busca, con posterioridad a la implementación de los pasos anteriores, profundizar aquellos temas que resultaron contradictorios y/o poco desarrollados en la organización y que tienen relación directa con este trabajo. Se utilizó para ello un esquema semiestructurado, para mayor detalle ver anexo

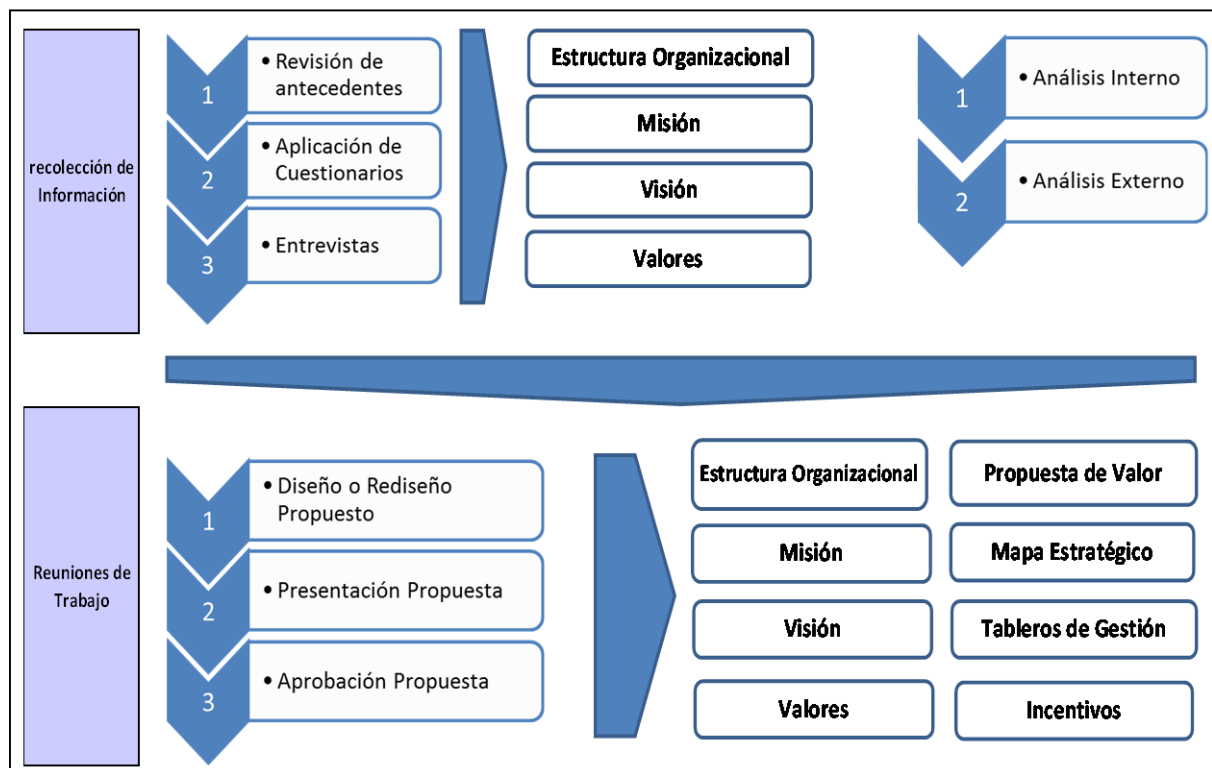
2. Las entrevistas se realizaron conjuntamente con la Directora Ejecutiva y Subdirector de administración.

1.4.2 Reuniones de Trabajo

El desarrollo de la metodología consideró sesiones de trabajo junto con la Directora Ejecutiva, el Subdirector de administración, el Subdirector de Capital Humano y el Subdirector de Operaciones, en forma individual y conjunta. Estas reuniones presentaron una tabla flexible de tópicos tratados y una periodicidad en su implementación que dependió de la necesidad de contar con mayores antecedentes y/o profundizar la información obtenida en etapas previas

Con toda la información recogida se rediseño o diseño cada una de las etapas que conforman este trabajo, las que era presentadas al equipo de Psicólogos Voluntarios quienes entregaban sus comentarios para llegar a acuerdo de cuáles serían las bases de la organización dando la aprobación a cada uno de los diseños presentados, el detalle del esquema de trabajo descrito se resume en la Figura N°1 – 01.

Figura N°1 - 01: Esquema Metodología de Trabajo



Fuente: Elaboración Propia

2. MARCO TEORICO

En este capítulo se revisaran conceptos teóricos y establecerán definiciones a utilizar en el proceso de definición estratégica de Psicólogos Voluntarios.

2.1 La Planificación Estratégica

La planificación es el proceso mediante la cual se decide la direccionalidad de las organizaciones. Se fijan objetivos futuros y se trazan trayectorias para la consecución de tales objetivos. También, la planificación permite el equilibrio adaptativo de la organización a su entorno procurando responder eficientemente a las demandas ambientales a partir de un flujo constante de información. Las organizaciones no son entes inermes al vaivén del entorno, a través de acciones planificadas las mismas intentan generar cambios en ese entorno a fin de que este modifique su situación.

La planificación¹, bajo el enfoque estratégico, es concebida como un proceso mediante la cual los decisores en una organización, analizan y procesan información de su entorno interno y externo, evaluando las diferentes situaciones vinculadas a la ejecutoria organizacional para prever y decidir sobre la direccionalidad futura.

La planificación es un componente del proceso de gestión, entendiendo por gestión la conducción del funcionamiento y desarrollo de un sistema, sea este una organización o parte de ella y los procesos que involucra. Se convierte en un instrumento de gestión, de negociación y de control organizacional. En ese sentido, el plan permite orientar la toma de decisiones, por cuanto contiene una serie de decisiones programadas a ejecutar en el futuro. Finalmente, el plan señala metas e indicadores que se convierten en referencias o standard para el control de la gestión.

¹ Bateman y Snell. Administración un nuevo panorama competitivo. McGraw Hill, 6ª Edición, México 2005.

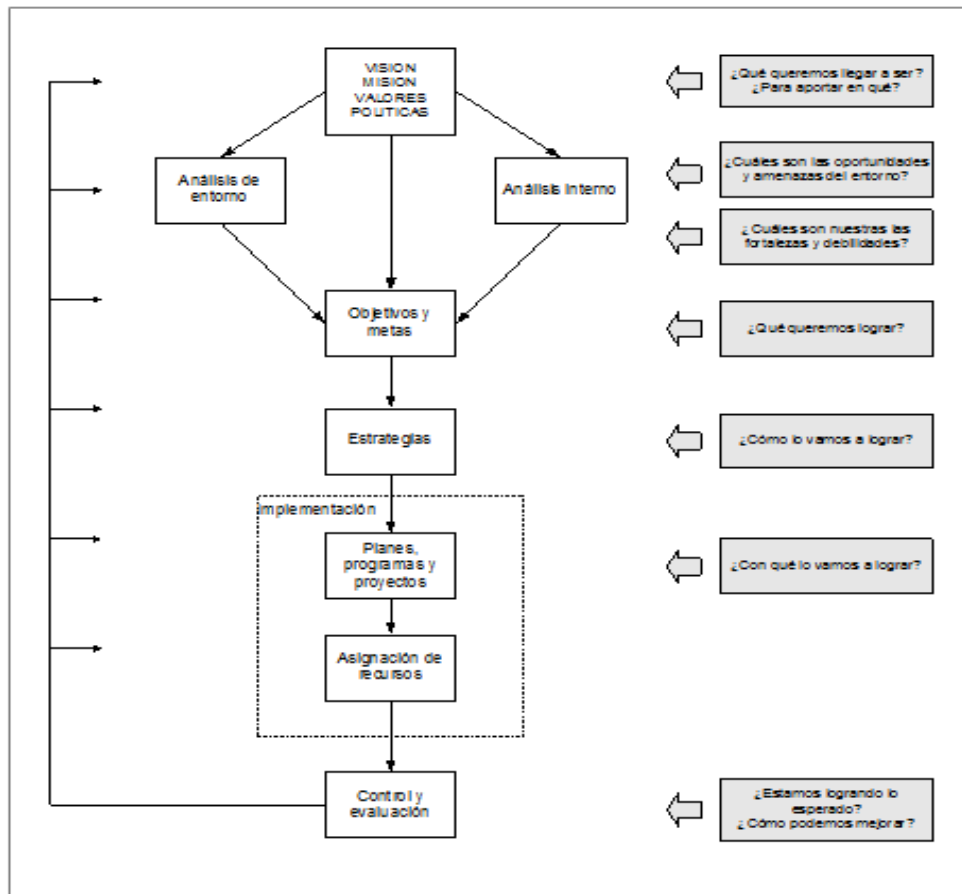
2.2 Planteamiento Metodológico de la Planificación Estratégica²

El objeto de la Planificación estratégica es construir un nexo entre la situación actual de la empresa y la situación futura, identificando la ruta para mejorar el futuro y para conseguir una ventaja competitiva sustentable a largo plazo, considerando el contexto externo e interno.

Robbins y Coulter (2005) definen que el proceso de la Planeación Estratégica comprende etapas que abarcan la planeación, implementación y evaluación de resultados.

La figura N°2 - 01 muestra el esquema definido por Robbins y Coulter, que explicaremos en detalle a continuación.

Figura N°2 - 01: Secuencia Planificación Estratégica



Fuente: Robbins y Coulter (2005)

² Robbins y Coulter. Administración. Prentice Hall, 8ª Edición, México 2005

Etapa 1: Definir la Misión, Visión y Valores de la Organización

El proceso de planificación estratégica comienza con la definición de Visión, Misión y valores, con ello se define la orientación estratégica de la organización. A donde quieren llegar, cuál será su razón de ser, en qué mercados ese enfocaran, cuáles serán sus principales productos o servicios, y quienes serán sus clientes. Que valores inspiren a la organización para alcanzar su visión y cumplir su misión.

Además se debe explicitar las cuáles serán las políticas de la organización que establecerán el marco referencial de su accionar.

Etapa 2. Análisis Externo

La segunda etapa es analizar el ambiente externo e identificar como se está comportando el mercado, en especial su competencia y nuevos competidores evaluando la oferta y la demanda del producto, conocer cuáles son los nuevos reglamentos o políticas gubernamentales que pueden afectar el giro de la empresa, así como también cambios tecnológicos y tendencias de los usuarios de los productos y sus necesidades.

Habitualmente estas fuerzas del mercado son erróneamente consideradas invariables, no obstante, estas pueden ser utilizadas en favor de la empresa mediante una adecuada definición estratégica. Resulta crítico identificarlas, evaluarlas y procurar realizar un seguimiento de ellas, los factores críticos son:

- Factores Económicos: Relacionados con el comportamiento de la economía, flujo de dinero, bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional.
- Factores Políticos: Se refieren al uso o asignación de poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales.
- Factores Sociales: Los que afectan el modo de vivir de las personas, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura)
- Factores Tecnológicos: Relacionados con el desarrollo de las máquinas, las herramientas, los procesos, los materiales, etc.
- Factores Competitivos: Determinados por los productores, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio.
- Factores Geográficos: Relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales.

Si bien todos estos factores del entorno generalmente se dan por hechos fuera del control de las organizaciones, una vez situados y entendidos es posible desarrollar una estrategia que permita reaccionar con anticipación a dichos factores.

En conclusión, al analizar el ambiente externo se podrán determinar las oportunidades para aprovecharlas y prever las amenazas para amortiguarlas.

Etapa 3. Análisis Interno

El análisis interno es una forma de determinar cuáles son las fortalezas y debilidades de una organización, es decir, evaluar cuáles son las capacidades o destrezas de los empleados, sus experiencias, en que deben mejorar, evaluar los recursos financieros y la tecnología que posee, para enfrentar los retos que se le presentan y de esa forma aprovechar las oportunidades.

Las fortalezas se determinan en aquellas condiciones que a nivel interno de una organización pueden potenciar metas y objetivos, éstas deben utilizarse en función de los servicios brindados. Las debilidades son las condiciones a nivel interno que entorpecen el desarrollo normal de las actividades que se ejecutan, incidiendo en un avance lento o estancamiento de los proyectos o programas.

En definitiva podemos decir que analizar el ambiente interno, es evaluar los recursos de la organización, que es lo que hace bien y que es lo que necesita para lograr sus metas u objetivos.

Etapa 4. Objetivos y Metas

A partir del diagnóstico, la organización fija sus objetivos y metas para enfrentar los desafíos del medio y superar las limitaciones, los objetivos deben ser desafiantes, alcanzables, realistas, medibles y coherentes con la visión y misión de la Organización.

Las metas deben ser una expresión cuantitativa de los resultados esperados al alcanzar los objetivos propuestos.

Etapa 5. Formulación de Estrategias e Implementación

La estrategia se materializa con un conjunto de actividades e iniciativas que se expresan en planes programas y proyectos, los cuales demandan recursos que deben ser asignados de acuerdo a las prioridades establecidas por las políticas de la organización. En esta etapa se implementa el plan estratégico

El objetivo de esta etapa es generar una ventaja competitiva a la organización, es decir una ventaja relativa sobre sus rivales.

Las etapas 2 y 3 en las que se diseñó el análisis FODA servirán a la estrategia a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio y las capacidades internas de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de sus amenazas. Este análisis originará un primer acercamiento a la formulación de estrategias para la compañía.

La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia, crear una estructura organizacional eficaz, modificar las actividades de comercialización, preparar presupuestos, elaborar sistemas de información y usarlos, así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la organización.

Esta es la etapa activa de la planeación estratégica, porque implementar significa que los empleados y los gerentes pongan en práctica las estrategias formuladas. Además se suele considerar la más difícil del proceso debido a que requiere disciplina, dedicación y sacrificios personales.

La puesta en marcha de las estrategias afecta a todos los empleados y los gerentes de la organización. El reto de la implementación consiste en estimular al personal para que trabajen con entusiasmo a efecto de alcanzar los objetivos establecidos.

Etapa 6. Control y Evaluación de los Resultados.

Se desarrolla con el fin de conocer que tan efectivas han sido las estrategias implementadas para el logro de la visión y que ajustes, si los hubiera, son necesarios efectuar.

Para que la evaluación de resultados, logre sus objetivos es preciso que se cumplan ciertos requisitos: Debe ser realizada por los más altos niveles gerenciales, exige una adecuada planeación, demanda efectuarse periódicamente, se realiza con base en hechos y datos, a la vez se requiere de disciplina y persistencia.

La evaluación del Plan Estratégico puede concretarse por medio de una hoja de trabajo, donde se establecen los siguientes elementos:

1. Transcribir el indicador de éxito global a la hoja de trabajo.
2. Transcribir las acciones o tareas definidas en el plan de acción para cada estrategia de los proyectos estratégicos.
3. Transcribir la meta o resultado global esperado de cada tarea del plan.

4. Identificar los logros o índices parciales de desempeño alcanzados en el periodo de análisis en cada tarea del plan de acción.
5. Calcular el índice de gestión parcial a través de la utilización de la fórmula $IG = \text{Resultado esperado} / \text{Resultados alcanzados}$
6. Obtener el índice de Gestión acumulado, sumando para esta columna los índices parciales anteriores.

Podemos decir que la evaluación de resultados consiste en el proceso de obtención de información sobre el valor de los resultados, para saber si la estrategia y la ejecución siguen siendo congruentes con la misión y los objetivos planteados.

2.2.3 Secuencia de la Planificación Estratégica

2.2.3.1 La Misión

Para Amaya, Jairo (2005) la Misión es: “La razón de ser de la organización que define el quehacer de la misma, comprende la formulación de los propósitos que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos”.

La declaración de la misión debe ser duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. Las preguntas claves³ para definir la misión son:

¿Quiénes somos?	Identidad y reconocimiento legal que otorga legitimidad a nuestra acción
¿Que buscamos?	Las funciones principales de la organización. Cambios fundamentales que deseamos lograr en el medio en el cual trabajamos. Razón de ser de nuestra organización
¿Por qué lo hacemos?	Valores principales y motivaciones de orden moral, religioso, político, social y cultural.
¿Para quienes trabajamos?	Sectores sociales hacia los cuales se orientan principalmente nuestros esfuerzos.

³ Dirección Estratégica: 1ra Edición. Barcelona, Educación Continua On Line, S.L., 2006, www.ecol.edu.es/pdf/136.pdf, p. 29

Una buena declaración de la misión despierta emociones y sentimientos positivos en cuanto a la organización; es inspiradora en el sentido de que quienes la leen se sienten movidos a actuar, produce la impresión de que la empresa tiene éxito, tiene rumbo y vale la pena invertir en ella tiempo, apoyo y dinero.

2.2.3.2 La Visión

Para Amaya, Jairo la Visión es: “Un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar el equipo gerencial a su alrededor. La visión señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro.”

“La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un alcance a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un bien definido sistema de índices de gestión. ”

La Visión debe redactarse fijando un periodo de tiempo en el que se pretende alcanzar. Las preguntas claves⁴ para definir la visión son:

¿Cuál es la imagen deseada?	Cuál es la situación futura deseada para nuestros clientes, usuarios o beneficiarios.
¿Cómo seremos en el futuro?	Cuál será la posición futura de nuestra organización en relación a otras organizaciones
¿Qué haremos en el futuro?	Cuáles son las contribuciones distintivas que queremos hacer en el futuro y/o cuales son los principales proyectos o actividades que queremos desarrollar.

⁴ Dirección Estratégica: 1ra Edición. Barcelona, Educación Continua On Line, S.L., 2006, www.ecol.edu.es/pdf/136.pdf, p. 29

2.2.3.3 Valores

Los valores de la empresa describen su cultura y la imagen que la empresa desea ofrecer. Estos son fundamentales para impulsar a la empresa en la dirección adecuada. Los clientes solo percibirán que estos valores empresariales son reales cuando guíen todas las actividades cotidianas de la empresa.

2.3 Análisis FODA

2.3.1 Fuerzas Externas Clave

Las fuerzas externas afectan el tipo de productos que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias para el posicionamiento y la segmentación de los mercados, los tipos de servicios que se ofrecen y los negocios elegidos para su adquisición o venta. Las fuerzas externas afectan directamente tanto a proveedores como a distribuidores. Al detectar y evaluar las oportunidades y amenazas externas, las organizaciones pueden elaborar una misión clara, diseñar estrategias para alcanzar objetivos a largo plazo y elaborar políticas para alcanzar objetivos anuales.

Las fuerzas externas se pueden dividir en cinco categorías generales: (1) fuerzas económicas; (2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; (3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (4) fuerzas tecnológicas; y (5) fuerzas de la competencia. Las tendencias y los acontecimientos del exterior afectan significativamente a todos los productos, servicios, mercados y organizaciones del mundo.

2.3.2 Fuerzas Internas Clave

Las fuerzas de una empresa que los competidores no pueden igualar ni imitar con facilidad se llaman competencias distintivas. Para crear ventajas competitivas es preciso aprovechar las competencias distintivas. Las estrategias se diseñan, en parte, para superar las debilidades de una empresa, convirtiéndolas en fuerzas, quizás incluso en competencias distintivas.

La administración estratégica es un proceso muy interactivo que requiere una coordinación eficaz de los gerentes de administración, marketing, finanzas/contabilidad, producción/operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información computarizada. Aun cuando el proceso de la administración estratégica sea supervisado por estrategias, el éxito requiere que los gerentes y los empleados de todas las áreas funcionales trabajen juntos para presentar ideas e información.

La incapacidad para reconocer y entender las relaciones entre las áreas funcionales de la empresa, puede perjudicar a la administración estratégica y la cantidad de esas relaciones que se deben administrar, incrementa inmensamente con el tamaño de la empresa y la diversidad, la dispersión geográfica y la cantidad de productos o servicios ofrecidos.

2.3.3 La Matriz FODA

La matriz de las fortalezas – oportunidades – debilidades – amenazas (FODA)⁵ es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategia: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos claves es la parte más difícil para desarrollar una matriz FODA y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

Las estrategias FO usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

⁵ Fred, David. "Conceptos de Administración Estratégica". Pearson, Novena Edición (2003)

Las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas claves, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden disfrutar dichas oportunidades.

Las estrategias FA aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo. Las empresas rivales que imitan ideas, innovaciones y productos patentados son una amenaza grave en muchas industrias.

Las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

En la figura N°2 - 02, se muestra una presentación esquemática de una matriz FODA, la cual contiene nueve celdas. Como se indica, hay cuatro celdas para factores clave, cuatro celdas para estrategias y una celda que siempre se deja en blanco (la celda superior de la izquierda). Las cuatro celdas de la estrategia llamadas FO, DO, DA, DA se ocupan después de llenar las cuatro celdas de los factores clave, llamados F, D, O, A. La matriz FODA sigue ocho pasos:

1. Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
4. Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.

7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

Figura N°2 - 02: Matriz FODA

	FUERZAS – F 1. 2. 3. 4. 5. Anotar las fuerzas 6. 7.	DEBILIDADES – D 1. 2. 3. 4. 5. Anotar las debilidades 6. 7.
OPORTUNIDADES - O 1. 2. 3. 4. 5. Anotar las oportunidades 6. 7.	ESTRATEGIAS - FO 1. 2. 3. 4. 5. Usar fuerzas para aprovechar las oportunidades 6. 7.	ESTRATEGIAS - DO 1. 2. 3. 4. Superar las debilidades aprovechando as oportunidades 5. 6. 7.
AMENAZAS - A 1. 2. 3. 4. 5. Anotar las amenazas 6. 7.	ESTRATEGIAS - FA 1. 2. 3. 4. 5. Usar las fuerzas para evitar las amenazas 6. 7.	ESTRATEGIAS - DA 1. 2. 3. Reducir las debilidades y evitar las amenazas 4. 5. 6. 7.

Fuente: David Fred R., "Conceptos de Administración Estratégica".

El propósito de cada instrumento de esta etapa, consiste en generar estrategias alternativas viables y no en seleccionar ni determinar qué estrategias son mejores.

No todas las estrategias desarrolladas en una matriz FODA, por consiguiente, serán seleccionadas para su aplicación.

2.3.4 Los Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son el producto del análisis de la situación interna y externa de la empresa. A este tipo de objetivos se los denomina globales, generales o corporativos. Los objetivos específicos se establecen a mediano y corto plazo.

Resultados generales que la organización pretende alcanzar a largo plazo inspirada por su misión. Los objetivos específicos son metas, aspiraciones (a corto plazo) que la organización debe alcanzar con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos generales.

Los objetivos deben ser:

- Medibles
- Realistas
- Específicos en el tiempo
- Consistentes con las prioridades de la organización
- Comunicar la filosofía de la organización
- Servir como motivadores
- Clarificar el pensamiento organizacional

Los objetivos deben proporcionar un sentido de dirección a las personas que trabajan en la organización. Son una guía para la acción, ayudan a priorizar, centrando la energía directiva y de toda la empresa para, finalmente, legitimar la asignación de recursos. Además, si son mesurables ayudan a controlar y evaluar resultados, ya que son estándares, pautas de actuación de la empresa.

2.3.5 La Cadena de Valor

La cadena valor es una herramienta diseñada por Porter, Michael (1985) la cual permite efectuar un análisis interno de una empresa, a través del cual las principales actividades desarrolladas por una empresa permitirán crear valor para el cliente final.

La cadena de valor descompone todas las actividades de las empresas en nueve pasos. Estas nueve actividades se desdoblán en cinco actividades primarias y cuatro de apoyo. Las actividades primarias son la entrada de materia prima, su transformación, la logística de salida, todas las actividades de marketing y los servicios de postventa. Las actividades de apoyo son la infraestructura de la empresa que cubre todas las tareas de planificación, organización, control,

finanzas, contabilidad; la gestión de los recursos humanos; el desarrollo tecnológico o tecnología que se aplica y calidad del equipo humano.

2.3.6 El Mapa Estratégico

El mapa estratégico, propuesto por Kaplan y Norton (2001), es una herramienta que permite a los directivos comprender la estrategia y dirigir su ejecución.

Preparar un mapa estratégico consiste en elaborar un diagrama que contiene las principales hipótesis de relación de causa-efecto de la estrategia de la empresa. En esta forma la estrategia empresarial se convierte en un conjunto de hipótesis de relación de causa-efecto cada una de las cuales puede ser validada o reformada o refutada mediante la medición empírica de los indicadores pertinentes.

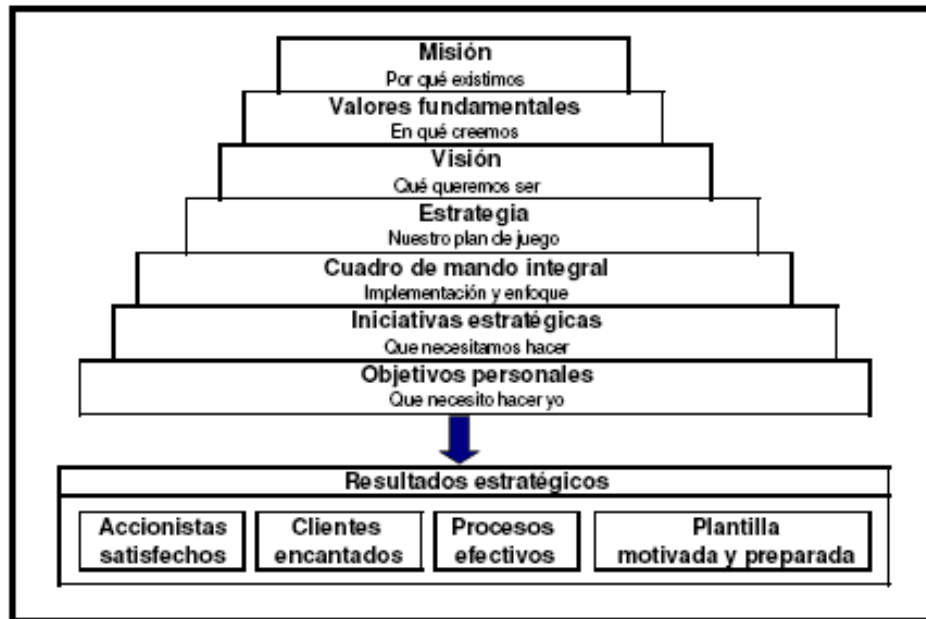
Desde un punto de vista más amplio, se puede decir que el mapa estratégico puede convertir las iniciativas y recursos, incluidos los activos intangibles tales como la cultura y el conocimiento específico, en resultados tangibles.

El mapa estratégico se realiza considerando las relaciones genéricas de causa y efecto entre los diferentes tipos de objetivos. Las flechas indican la dirección de la causalidad: de causa a efecto.

2.3.7 El Cuadro de Mando Integral

El cuadro de Mando Integral (o Balance Scorecard) es una herramienta de gestión que permite clarificar, comunicar, y controlar la estrategia de una unidad de negocios, siendo un puente entre la estrategia declarada a través de la misión, visión y valores de una empresa hacia la acción que se realiza diariamente en el trabajo como se observa en la figura N°2 - 03

Figura N°2 - 03: Etapas para el Desarrollo de un CMI



Fuente : The balance ScoreCard, Kaplan y Norton

El CMI permite clarificar, comunicar y controlar la estrategia mediante la declaración de objetivos estratégicos medibles, que a su vez son monitoreados a través de indicadores de gestión asociados a cada uno de los objetivos anteriormente mencionados, de manera de visualizar si la empresa se encuentra realizando el trabajo dentro de lo que la dirección establece como niveles deseados de funcionamiento.

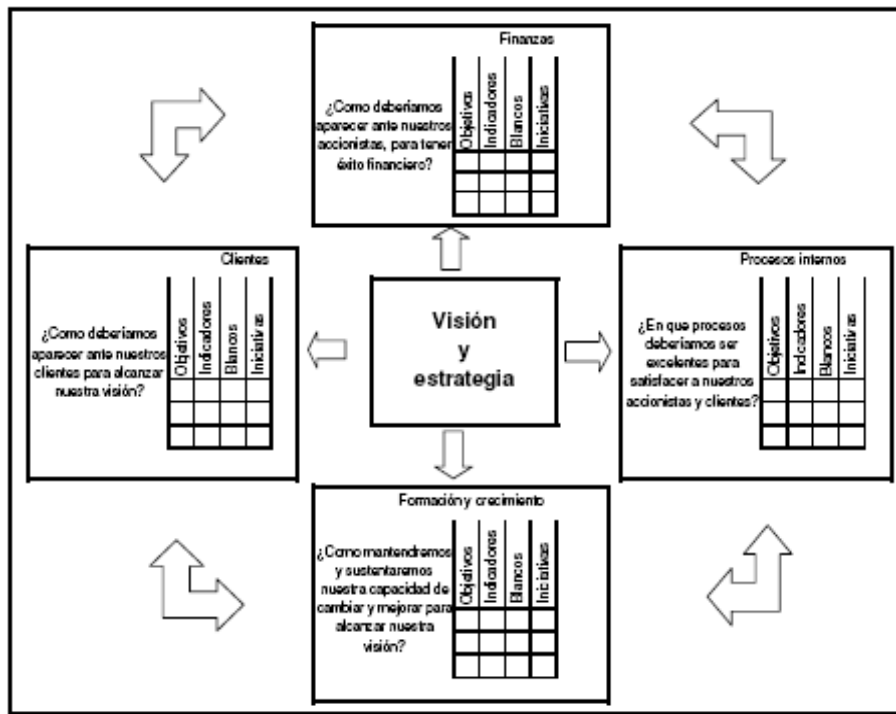
Además, a cada indicador definido se le asocian metas, que muestran los desafíos futuros en términos de rendimiento que se espera de la organización. Finalmente se definen iniciativas o planes de acción que son herramientas de gestión que ayudan a cumplir con las metas deseadas.

Las características básicas de CMI son las siguientes:

- Adopta una perspectiva global, equilibrando objetivos del corto plazo con los del largo plazo, y los indicadores monetarios con los no monetarios.
- Se debe construir con la participación conjunta de todos los directivos y empleados que tienen que ver con la empresa.

- Los indicadores vinculados con la visión de la empresa se estructuran bajo cuatro perspectivas como se aprecia en la figura N°2 - 04 las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento.

Figura N°2 - 04: CMI y las Cuatro Perspectivas



Fuente: Kaplan, Robert y Norton, David. Harvard Business Review.

Estas perspectivas se vinculan entre sí, a través de relaciones de causa y efecto. De esta forma la Visión se expresa en términos estratégicos y esta a su vez se traduce en objetivos operativos.

La perspectiva de las finanzas se centra en como la empresa debe aparecer ante sus accionistas para ofrecerles mayores rendimientos económicos.

La perspectiva de los clientes destaca en la forma en que la empresa debe aparecer ante sus clientes para satisfacer sus expectativas y conseguir su lealtad.

La perspectiva de los procesos internos de la empresa analiza en que procesos la empresa debe ser excelente para satisfacer a sus accionistas y clientes.

Finalmente, la perspectiva de la formación y crecimiento, se plantea como mantener y sustentar la capacidad de cambiar y mejorar las etapas de la cadena de valor de la empresa para conseguir alcanzar la visión. Identificando los capitales: humano, de información y organizativo que se requiere para apoyar los procesos de creación de valor.

CMI incorpora un conjunto de medidas que se relacionan con la estrategia de la empresa a través del mapa estratégico que contiene los objetivos estratégicos conectados entre sí por relaciones de causa-efecto. A partir de la definición de los indicadores y de la implementación del CMI, es de esperar que éste se desarrolle y se convierta en un sistema central de gestión, más complejo, formal e integral, convirtiéndose en un sistema de mediciones completo para una Empresa.

2.3.7.1 El CMI en Organizaciones sin Fines de Lucro

Un nuevo aporte surgió al momento de adaptar el modelo a la realidad de las organizaciones que no poseen fin de lucro, tal como es el caso de las ONG u organismos públicos. La esencia del modelo es conservada en estos casos pero se introduce un cambio al momento de establecer las relaciones causales. En las organizaciones con fin de lucro, el fin último es la generación de utilidades, por lo que resulta lógico que la perspectiva financiera ocupe el primer lugar de prioridad, resultando como consecuencia de todas las demás. En el caso de una organización sin fin de lucro, el aspecto financiero pierde esta importancia, siendo reemplazado por la perspectiva del cliente.

2.4. El Alineamiento Estratégico

Para que la estrategia y el Cuadro de Mando Integral sean implementados adecuadamente, es necesario enlazar las diferentes áreas funcionales, procesos, equipos y personas de la organización hacia la consecución de los objetivos estratégicos.

El alineamiento estratégico permitirá a los niveles jerárquicos de la organización, estar en capacidad de:

- Sincronizar los esfuerzos de las diferentes unidades de negocio, procesos y departamentos funcionales, a la visión y estrategia de la organización.
- Eslabonar el trabajo diario de todos los empleados al logro de los resultados claves de la organización.
- Orientarse completamente hacia las necesidades de los clientes, accionistas y empleados (y en casos necesarios: proveedores y comunidad)
- Integrar los procesos del área de Recursos Humanos hacia la estrategia de la organización para desarrollar gente de alto desempeño.
- Mejorar continuamente el desempeño de unidades, departamentos, procesos y personas.

Vincular a las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la organización, llegando en este proceso, hasta el nivel del empleado, de tal forma de asegurar que todas las personas, de todos los niveles, todos los días, toman decisiones, actúan y trabajan para lograr la Visión, Objetivos y Metas de la Organización.

2.6 Sistema de Incentivos

2.6.1 Planes y Motivación

Para comenzar explicaremos que se entiende por plan o sistema, un plan es la secuencia ordenada de acciones necesarias para obtener determinados resultados.

Un Plan es un modelo o proyecto, se trata de un sistema que se elabora antes de ejecutar una acción, con el objeto de dirigirla y encauzarla, un plan o sistema puede referirse resumidamente a un procedimiento para lograr un objetivo,

Abrahán Maslow (1945) define a la motivación como: “deseo, anhelo, voluntad ansia o carencia que esta compuesta por diferentes niveles, cuya base jerárquica de necesidad varia en cuanto al grado de potencia o deseo”.

2.6.2 Incentivos

Chiavenato, Idalberto (2003), señala que “incentivo es la gratificación tangible o intangible a cambio de la cual las personas se hacen miembro de las organizaciones y una vez en ellas contribuyen con el tiempo, esfuerzo y otros recursos validos cualquiera que sea el propósito, el producto o la tecnología de la organización”.

Se destaca que los incentivos pueden ser monetarios y no monetarios, por lo tanto, se debe estimular la calidad en el servicio mediante un apropiado sistema de incentivos se basan en la motivación y satisfacción de los empleados para que sean más productivos y que sus niveles de calidad sean óptimos, a fin de lograr benéficos organizacionales.

2.6.3 Planes de Incentivos

Los planes de incentivos son campañas sistemáticas dirigidas a personas que están vinculadas a las empresas, por consiguiente están diseñadas para producir resultados medibles, promover acciones específicas e integrar estrategias motivacionales. Los planes de incentivos son capaces de mantener la conducta de un individuo al cumplimiento de un objetivo.

2.6.3.1 Tipos de Planes de Incentivo

Los planes de incentivos usados más comúnmente en las organizaciones son: beneficios, compensaciones, convenios colectivos, seguros de vida, desarrollo profesional y sistema de recompensa.

- a) **Beneficios:** son pagos financieros no monetarios ofrecidos por la organización a sus empleados, para garantizarles una mejor calidad de vida y motivación al trabajo,
- b) **Compensación:** existen dos tipos de compensaciones la financiera y la no financiera. La compensación no financiera tiene que ver más con el reconocimiento por el trabajo bien hecho, con generar las condiciones para que el trabajo sea estimulante, haya seguridad en el empleo y oportunidades de desarrollo.

La compensación financiera se divide en directa e indirecta: la compensación directa se divide a su vez en remuneración fija (salario, aguinaldo entre otros) y variable (bonos, comisiones, participación de utilidades, etc.). La compensación financiera indirecta es aquella en que el trabajador no recibe dinero, sino que puede recibirla en especie o la empresa paga a un tercero en beneficio del trabajador.

- c) **Convenios Colectivos:** Este es un acuerdo entre representantes de la empresa como los representantes de los trabajadores que surge como resultado de una negociación colectiva en materia laboral.
- d) **Seguridad de Vida:** La seguridad es el sentimiento de protección frente a carencias y peligros externos que afectan negativamente la calidad de vida: en tanto y en cuanto se hace referencia a un sentimiento, los criterios para determinar los grados de seguridad pecaran de tener algún grado de subjetividad.
- e) **Desarrollo Profesional:** El desarrollo profesional es fruto de la plantación de la carrera y comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización.

3.- FORMULACION ESTRATEGICA

En este capítulo se aplicaran los conceptos y definiciones ya revisados, para alinear la definición estratégica de Psicólogos Voluntarios con sus tácticas operacionales. Para ello se describirá su organización e identificarán las relaciones de dependencias existentes. Todo lo anterior, permitirá finalizar este capítulo con la definición de ejes estratégicos y la propuesta de valor para el beneficiario de esta ONG.

3.1 Historia de la Organización

El origen de Psicólogos Voluntarios y las acciones que permitieron su creación como fundación, serán revisados para describir su actual estructura organizacional, de igual forma, se analizaran críticamente la Visión, Misión y Valores vigentes al momento de su constitución como una fundación sin fines de lucro.

3.1.1 Origen

El 27 de febrero del 2010 la zona central de Chile fue afectada por una catástrofe natural, un terremoto de grandes dimensiones. El terremoto causó en la comunidad gran consternación, que dio paso a innumerables muestras de apoyo de la ciudadanía a los afectados. En este contexto un grupo de profesionales, que tenían en común haber egresado de la misma universidad y mantener un fuerte lazo de amistad, decidieron apoyar con sus conocimientos a las personas que se encontraban en una de las principales zonas afectadas por el cataclismo.

El apoyo de este grupo de profesionales, consistió en brindar contención psicológica a las personas afectadas por pérdidas materiales y humanas, a los pocos días y a causa de la demanda de estas prestaciones, se dio inicio a una red. La organización aun informal se gestó por medio de llamadas telefónicas a otros colegas, lo que permitió sumar más voluntarios abarcando un total de 80

voluntarios todos psicólogos, con los cuales se logró realizar más de 170 atenciones y 6.300 prestaciones clínicas⁶.

Permitiendo identificar una prestación no cubierta por los servicios de atención primaria de salud, que se describe como la necesidad de contención y apoyo psicológico de la población más vulnerable.

Es así que reactivando contactos obtenidos durante el apoyo prestado se validó la necesidad y se comprometió al equipo de amigos profesionales originales a dar inicio a un trabajo sistemático con personas en riesgo social de las comunas de Cerro Navia, San Bernardo y Puente Alto.

Debido a las múltiples necesidades y a la falta de recursos, se priorizan las áreas en las cuales se realizarían intervenciones, seleccionando: la violencia intrafamiliar, el abuso infantil, el entorno familiar de consumidores de drogas en tratamiento y enfermos terminales.

Este nuevo escenario demandó al grupo de profesionales pensar cómo podrían responder a este nicho, que no estaba siendo atendido por ninguna organización, concluyendo que para viabilizar sus actividades era necesario crear una organización formal.

3.1.2 La Formalización de la Organización

Respondiendo a la inquietud de viabilizar las intervenciones comprometidas, surgió la necesidad de estructurar las atenciones y prestaciones clínicas que se desarrollaban, constituyendo una organización que dio cuerpo legal a esta red de apoyo, obteniendo de personalidad jurídica el 21 de Diciembre de 2010.

Se estableció como objetivo de la fundación "...la promoción del desarrollo especialmente de personas, familias, grupos y comunidades que viven en condiciones de pobreza y/o marginalidad...", lo cual consta en el art. 4 de los estatutos de la Fundación de Psicólogos Voluntarios.

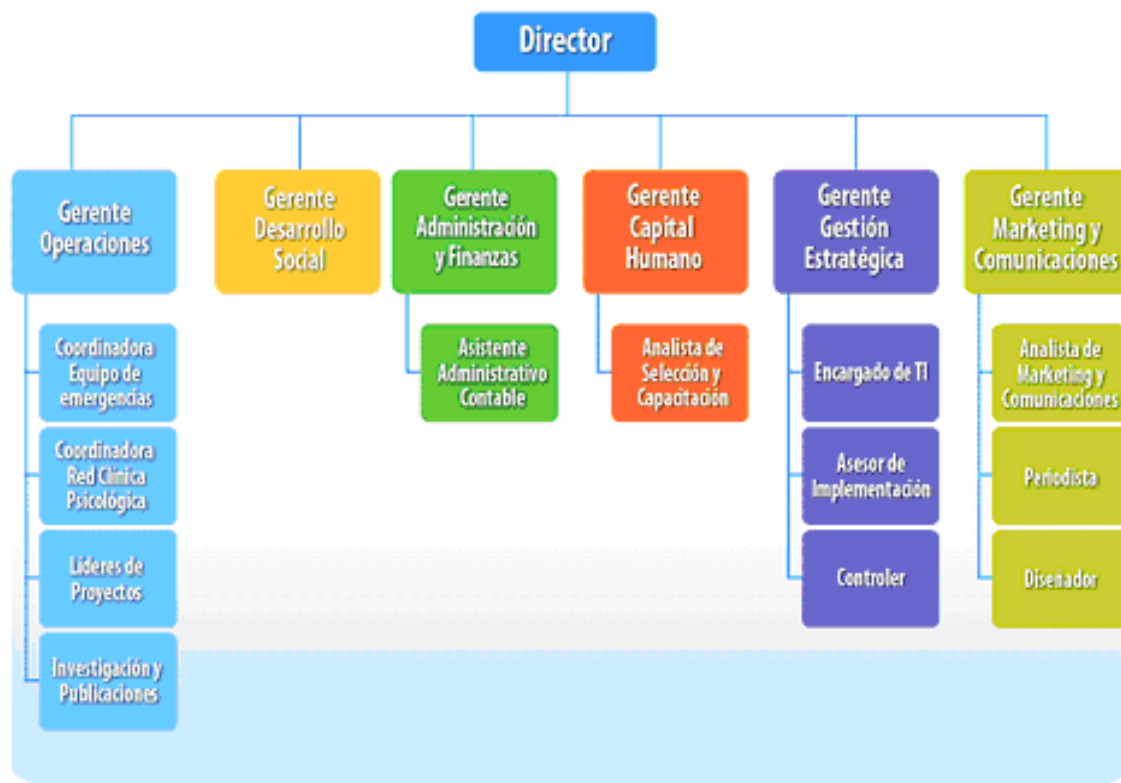
⁶ Prestación Clínica y atención clínica se definen en Diccionario adjunto.

Pensando en la viabilidad de la Fundación Psicólogos Voluntarios los fundadores extendieron una invitación a algunas empresas para que formaran parte de su directorio. Este llamado fue respondido por tres empresas, las cuales comprometieron no solo tiempo de sus directivos sino que además, aportes permanentes para el primer trienio de funcionamiento.

3.1.3 Organigrama de Psicólogos Voluntarios

La figura 3 - 01 presenta el organigrama que permite visualizar la estructura de Psicólogos Voluntarios al momento de contactar a la organización.

Figura N° 3 - 01: Organigrama Inicial de Psicólogos Voluntarios



Fuente: Memoria anual 2010

Durante la etapa de entrevistas para obtener información sobre la organización y su funcionalidad, se observó que el organigrama expuesto no satisface los requerimientos administrativos de la organización, este diseño responde a una

asignación arbitraria, definida por los miembros fundadores, se asignó a cada fundador de Psicólogos Voluntarios una gerencia a su cargo.

La totalidad de las funciones de administración y gestión son desempeñadas por profesionales de área de la psicología, quienes no poseen perfeccionamiento en temáticas administrativas, ni de gestión.

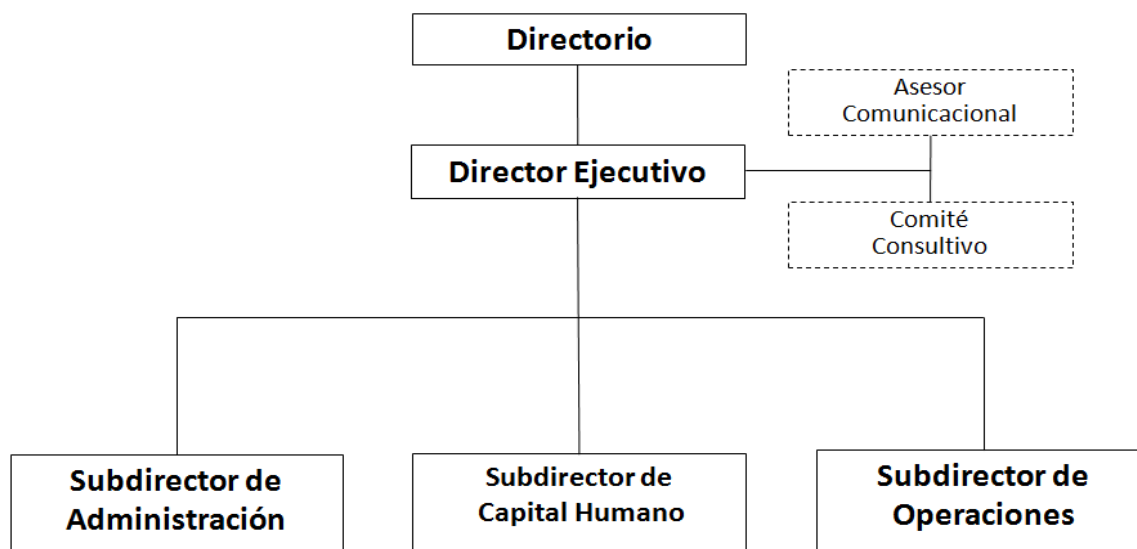
Se constató la ausencia de un cargo que coordinará y alineará las seis áreas funcionales descritas inicialmente (ver figura N°3 - 01), decisión consciente de los fundadores, su intención era la de no empoderar a ningún miembro del grupo por sobre otro, lo que resulta inviable debido a la complejidad y especialización de funciones que requiere una organización como esta.

La ausencia de un cargo, como el de Gerente General o Director Ejecutivo, que dirija y coordine las actividades se considerada indispensable.

El actual diseño organizacional de Psicólogos Voluntarios, y por ende su organigrama, no es representativo de las tareas y funciones que son realizadas por cada uno de los departamento identificados, siendo posible constatar la existencia de casos de duplicidad de funciones, y peor aún, actividades y tareas relevantes sin ningún responsable que vele por su desarrollo, es por esto que se hace necesario el diseño de una nueva estructura organizacional para la organización.

Debido a las características de la Psicólogos voluntarios, que se enfoca en un servicios que son las prestaciones psicológicas, por ser una organización considerada pequeña de acuerdo al número de las personas que la administran, además se espera que su diseño estratégico se aplique por los próximos cinco años, se aplica la estructura organizacional funcional, se propone un nuevo organigrama para la fundación, en cual se puede observar la figura N°3 - 02.

Figura N° 3 - 02 Nuevo Organigrama de Psicólogos Voluntarios



Fuente: Elaboración propia

La estructura Organizacional funcional propuesta para la organización contiene a diferencia de la estructura organizacional inicial, solo tres unidades especializadas que responde a las funciones que crean valor para la organización.

Las unidades son, subdirección de Capital Humano que tiene por objetivo principal contar con voluntarios enrolados y capacitados disponibles, para cumplir con la excelencia profesional. Subdirección de operaciones, quienes son los responsables de implementar la red de intervenciones, con la finalidad de cumplir la capacidad de respuesta requerida y finalmente la subdirección de Administración que velara por la generación y recaudación de recursos, con el fin de disponer de los fondos necesarios que permitan dar continuidad a las actividades de la organización. Las tres unidades reportan a una sola autoridad, el director ejecutivo, quien velara por el cumplimiento de las estrategias propuestas.

Se eligió de entre los 7 fundadores al Director Ejecutivo y a los subdirectores de acuerdo a las capacidades y potencialidades de cada uno, y sus equipos de trabajo, además de identificar las tareas y responsabilidades de cada equipo.

El contar con esta estructura permite enfocar su quehacer al logro de las metas definidas por la organización, lo que no era factible de cumplir con la estructura organizacional inicial en la que cada fundador tenía una gerencia, en la que no se identificaba las actividades, las que por lo mismo eran duplicadas realizadas de manera mediocre o simplemente no se efectuaban. Su administración anarquista, producida por el desorden al no tener un coordinador general se eliminó con la nueva estructura propuesta.

La Tabla del anexo 3, describe cada uno de los cargos vinculados al organigrama propuesto y profundiza en sus actividades. Esta tabla resume las funciones de cada cargo y permite identificar las competencias y perfil que deberá poseer el profesional que ocupa cada uno de los roles en Psicólogos Voluntarios.

3.2 Misión, Visión y Valores

Para el desarrollo del modelo se evaluó la información estratégica entregada por psicólogos voluntarios, se expone la actual Misión, Visión y Valores y se revisa que estas definiciones estratégicas cumplan con los requisitos expuestos en el marco teórico.

En base al análisis realizado se efectúan sugerencias y modificaciones a la información estratégica definida. Cabe señalar que esta propuesta se enmarca en el contexto de la institución y en el alcance que se ha determinado para este trabajo académico.

3.2.1 Misión

Efectuada la etapa de revisión de antecedentes entregados por Psicólogos Voluntarios y validando la información mediante entrevistas, se pudo identificar que psicólogos voluntarios presentaba tres misiones distintas, sin embargo, reconocían como misión institucional la siguiente:

“Brindar un espacio donde poder ejercer la responsabilidad social profesional y relevar la importancia del bienestar psicológico y social en el país”.⁷

La misión no cumple con los requisitos teóricos establecidos, como analizaremos a continuación esta misión no responde los siguientes puntos:

A.- Descripción del que hacer organizacional

Psicólogos voluntarios idéntica como su quehacer el“...ejercer la responsabilidad social profesional...”.

La responsabilidad social profesional, no responde a un quehacer claramente definido en la sociedad, tampoco responde a una definición teórica, siendo incluso ambigua para el propio equipo directivo de la organización.

⁷ Sitio WEB: www.Psicologosvoluntarios.cl, Fecha 21 de Octubre 2012

B.- Identificación de los productos y/o servicio que entrega

Psicólogos voluntarios no identifica en su misión los servicios que presta.

C.- Identificación de los clientes y/o beneficiarios

Psicólogos voluntarios no identifica en su misión a los beneficiarios de sus servicios.

D.- Cobertura Geográfica

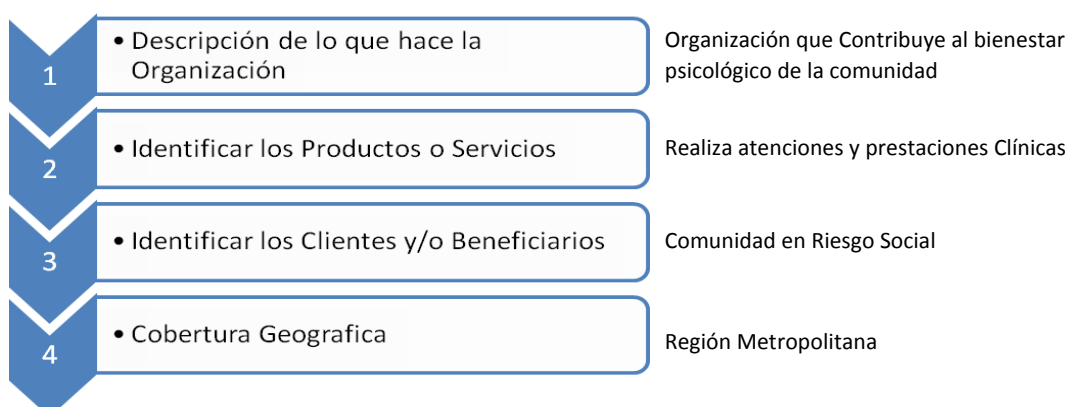
Psicólogos voluntarios identifica que brinda sus servicios dentro del país, pero no identifica explícitamente cuál es este país.

La actual misión es amplia e inexacta y no se condice con los pautas de trabajo definida por la administración. Por estas razones se propone a la organización cambiar la actual misión por la siguiente:

“Somos una Organización que contribuye al bienestar psicológico de la comunidad en riesgo social, realizando atenciones y prestaciones clínicas en la región metropolitana de Chile”.

Como medio de verificación de la misión propuesta se realizó un nuevo análisis crítico, mediante las preguntas que la validan, el cual fue superado y es posible verificar en la figura N°3 - 03.

Figura N° 3 - 03
Preguntas que validan la Misión



Fuente: Elaboración propia

3.2.2 Visión

Efectuada la etapa de revisión de antecedentes entregados por Psicólogos Voluntarios y validando la información mediante entrevistas, se pudo identificar que psicólogos voluntarios presenta como su Visión, la siguiente:

“Instalar la Felicidad como el principal factor de desarrollo social de nuestro país”.

Visión que no cumple con los requisitos teóricos establecidos, como analizaremos a continuación esta visión no responde a los siguientes puntos:

A.- Objetivo medible

El objetivo que define Psicólogos Voluntarios es: “instalar la Felicidad.”

Pero este objetivo no es conmensurable, es decir, no se observa un objetivo a alcanzar en un tiempo determinado. No siendo posible establecer la forma que se medirá la instalación de la felicidad.

B.- Definición del Nicho

Se define al país, pero no se deja claro quiénes serán los beneficiarios.

C.- Horizonte de Tiempo

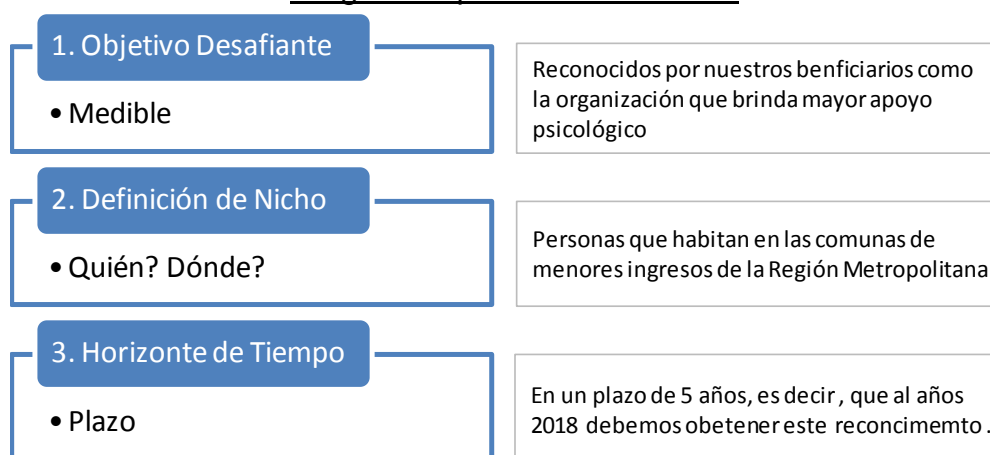
No indica el periodo de tiempo, ni plazo, en el cual será aplicada la visión.

La actual visión es inexacta, por lo que se sugiere modificar la actual visión por la siguiente:

“Ser reconocidos al 2018 como una organización que brinda apoyo y contención psicológica a las personas que habitan en las comunas de menores recursos de la región metropolitana de Chile”

Como medio de verificación de la visión propuesta se realizó un nuevo análisis crítico, mediante las preguntas que la validan, el cual fue superado y su resultado es posible verificar en la figura N°3 - 04.

Figura N° 3 - 04
Preguntas que validan la Visión



Fuente: Elaboración propia

3.2.3 Valores

Efectuada la etapa de revisión de antecedentes entregados por Psicólogos Voluntarios y validando la información mediante entrevistas, se pudo identificar que psicólogos voluntarios presenta como Valores los siguientes:

Responsabilidad: Hacer las cosas de la mejor manera posible, de tal forma que nunca se perjudique a otro.

Respeto: Actuar reconociendo los derechos y dignidad de las personas e instituciones con las cuales nos relacionamos.

Ayuda mutua: Enmarcar el trabajo en equipo y plantear la importancia de su coordinación, como el conocimiento de las actividades realizadas por nuestros pares, para brindar un buen servicio.

Compromiso: Surge en la convicción entorno a los beneficios que trae el desempeño responsable de las tareas comprometidas, pues permite pasar de las promesas a los hechos.

Los valores identificados son el sistema de creencias, características y normas conductuales, a los cuales las personas que se relacionan con esta organización deberán adherir, para que Psicólogos Voluntarios de cumplimiento a su Visión y Misión.

3.3 Análisis Estratégico

A partir de la misión, visión y valores de Psicólogos Voluntarios se presenta un análisis externo e interno que permitirá evaluar sus capacidades, desempeño y posicionamiento actual.

3.3.1 Análisis Externo

El análisis al medio externo se expondrá en dos etapas, comenzando con un acercamiento general para posteriormente abordar aspectos específicos de la industria y sus competidores.

3.3.1.1 Marco General

El análisis del marco general contempla la revisión de los ámbitos: Social, Económico y Político - Jurídico. No se consideran dentro del análisis el Ambiental y Tecnológico.

Ámbito Social (Demográfico)

Chile se encuentra ubicado en el cono sur de América, siendo su capital Santiago de Chile, ciudad que se emplaza en la Región Metropolitana. La Región se encuentra administrativamente dividida en seis provincias: Santiago, Cordillera, Chacabuco, Maipo, Melipilla y Talagante, para mayor detalle ver Figura N°3 - 05 y Anexo N° 4.

Con casi 5 millones de habitantes y novecientos diecinueve mil seiscientos treinta y dos viviendas, Santiago de Chile es la ciudad más grande del país la cual exhibe un dispar Índice de Desarrollo Humano (IDH) entre las comunas que la componen, esto de acuerdo al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

El IDH es confeccionado por el PNUD y permite clasificar el desarrollo de países y regiones a partir de variables no usadas tradicionalmente en economía, educación o salud. Es un indicador social estadístico compuesto por tres parámetros: vida larga y saludable, educación y nivel de vida digno. Es un indicador relevante pues permite observar y comparar como una sociedad mejora las condiciones de vida de sus ciudadanos a través de un incremento de los bienes con los que puede cubrir sus necesidades básicas y complementarias.

Coherente con el IDH y su desigual desarrollo, el Índice de Pobreza desagregado por comunas muestra que San Bernardo es la más pobre del área con un 20,9%, mientras que Las Condes exhibe el índice más bajo con sólo un 2,3%, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas, para mayor detalle ver Anexo N°5.

La pobreza es una situación que es originada por la imposibilidad de los individuos y familias de acceder a los recursos necesarios que permitan satisfacer sus necesidades básicas, las cuales si no son cubiertas repercuten directamente en su calidad de vida. Entre estas necesidades, destacan la alimentación, la vivienda, la educación, la asistencia sanitaria y el acceso al agua potable. De esta manera, es posible definir pobreza relativa, entendida como la incapacidad de un grupo familiar para alcanzar un nivel de ingresos necesarios para satisfacer todas o parte de sus necesidades básicas, en un determinado tiempo. La pobreza relativa, la padece gran parte de las sociedades desarrolladas o en vías de desarrollo, pues se relaciona con la calidad de vida.

En este contexto Psicólogos Voluntarios intervino en tres de las comunas más desposeídas de Santiago de Chile, a saber: Puente Alto, San Bernardo y Cerro Navia. Las cuales se encuentran entre las 10 comunas más pobres de la región metropolitana y con menor desarrollo del IDH.

Se concluye que existe una gran oportunidad para Psicólogos Voluntarios, debido a que existe un elevado número de personas que residen en las comunas más pobres y con menor desarrollo humano de la región metropolitana. Estas personas no poseen ni los ingresos, ni las redes de contacto, para recibir servicios psicológicos que no se encuentran cubiertas por el sistema público de salud. Por

lo cual, los actuales lineamientos estratégicos son coherentes y existe demanda potencial para expandir sus servicios.

Figura Nº 3 - 05
Mapa del Gran Santiago distribuido por Comuna



Fuente: www.chilecomercio.cl

Ámbito Económico

De acuerdo al Banco Mundial, Chile pertenece al grupo de países de altos ingresos. En términos de su Producto Interno Bruto (PIB) nominal se ubica como la sexta mayor economía de América Latina y séptima, según el PIB a precios de paridad del poder adquisitivo.

De acuerdo a la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile (CNC) el sector servicios explica el 26,5 % del PIB y de acuerdo al Banco Central representó el 57 % de las exportaciones durante el 2012.

La Región Metropolitana concentra las actividades de este sector y de acuerdo a cifras del SII se concentran más de 405.000 empresas, de las cuales el 32% de desarrollan sus actividades económicas en el sector servicios. Para mayor detalle ver Anexo 6.

Psicólogos Voluntarios sustenta sus actividades en base a donaciones que recibe de empresas del sector servicios, estas comprometen aportar un presupuesto

anual que permiten sustentar su operación. Existe potencial de crecimiento para la captar de nuevas empresas benefactoras.

Ámbito Político - Jurídico

En Chile existen franquicias tributarias para las empresas que donen recursos a terceros y que cumplan con lo establecido en Ley N° 16.721.

De acuerdo al SII los contribuyentes de 1° categoría que declaren renta efectiva sobre la base de un balance general y contabilidad completa son elegibles para rebajar como gasto las sumas donadas a instituciones sin fines de lucro. Lo donado en exceso sobre la renta líquida imponible del ejercicio podrá reducirse como gasto de la renta líquida imponible de hasta tres ejercicios siguientes. Si la donación se realiza en especies, se podrá rebajar su valor de la renta líquida imponible hasta por el monto de la renta líquida imponible del ejercicio, o el 0,16% del capital propio de la empresa, al término del ejercicio correspondiente.

El Artículo 46° del Decreto Ley N° 3.063 /79 y del Decreto con Fuerza de Ley N° 1 /86, definen a las Instituciones sin fines de lucro como aquellas organizaciones cuyo objeto sea la realización de programas de acción social en beneficio exclusivo de los sectores de mayor necesidad, creadas por ley o regidas por el Título XXXIII del Libro I del Código Civil. Siendo solamente estas las autorizadas a recibir donaciones establecidas en la Ley N°16.721

Existe un riesgo para las instituciones que se benefician de la Ley N°16.721, producto de la discusión de la reforma tributaria, aunque esta se encuentra en discusión y se desconoce por tanto su real impacto, se puede prever que podría tener un efecto negativo en términos de recaudación para las fundaciones sin fines de lucro. Lo que podría afectar directamente la capacidad de recaudación de Psicólogos Voluntarios como fundación sin fines de lucro, que cumple con los requisitos establecidos por la Ley.

3.3.1.2 Marco de la Industria y los Competidores

Para analizar el entorno en el cual se inserta Psicólogos Voluntarios, se aplica y adapta el modelo de las cinco fuerzas de la competencia de Porter. Bajo este esquema se efectúa el siguiente análisis considerando las entrevistas y cuestionario aplicado.

A.- Amenaza de Nuevos Entrantes

La amenaza de ingreso de nuevos entrantes es Alta.

La legislación no impone barreras a la entrada a quienes deseen conformar este tipo de organizaciones.

B.- Negociación de Proveedores

El poder de negociación de los proveedores es Alto.

Los socios y donantes constituyen actualmente más del 90% de los Ingresos que percibe la organización, si bien, es cierto que el número potencial de donantes es considerablemente alto, la rivalidad existente en el sector para captar estos recursos también lo es, una muestra de ello es que Psicólogos Voluntarios sólo cuenta actualmente con 3 empresas que financian sus actividades y una de ellas representa casi el 60% de los ingresos anuales.

Las personas naturales que prestan servicios como voluntarios poseen una alta capacidad de negociación, pues su vínculo con la organización se basa en el excedente de tiempo que ellos dispongan y las prioridades que asignen a su uso. Por lo que su aporte es irregular, aunque Psicólogos Voluntarios ha logrado generar un lazo con los voluntarios enrolados, este es débil, pues la relación es pasiva pudiendo convertirse en una situación crítica si se subestima su grado de interés.

C.- Poder de Negociación de los Clientes

El poder de negociación de los clientes es Bajo.

Las personas que reciben los servicios de Psicólogos Voluntarios son los individuos y familias que habitan en comunas de escasos recursos de la región metropolitana, por lo que no tienen otra alternativa de atención. Dado que los servicios brindados no son cubiertos en el sistema de Salud Público.

D.- Riesgo de Ingresos de Productos Sustitutos

El riesgo de ingreso de productos sustitutos es Bajo.

No existe en mercado un servicio de intervención psicológica que pueda sustituir de forma exacta los servicios que brinda Psicólogos Voluntarios. Aunque existen sustitutos imperfectos, su mayor costo, los inviabiliza como alternativa para los usuarios.

E.- Rivalidad entre Competidores

La rivalidad entre los competidores del sector es Baja.

Se identifican como principales competidores al centro de emergencias psicológicas de la PUC y a la Red Clínica PRO Bono que entrega prestaciones con arancel diferenciado, sin embargo, esta organización cobran por los servicios que realizan.

3.3.2 Análisis Interno

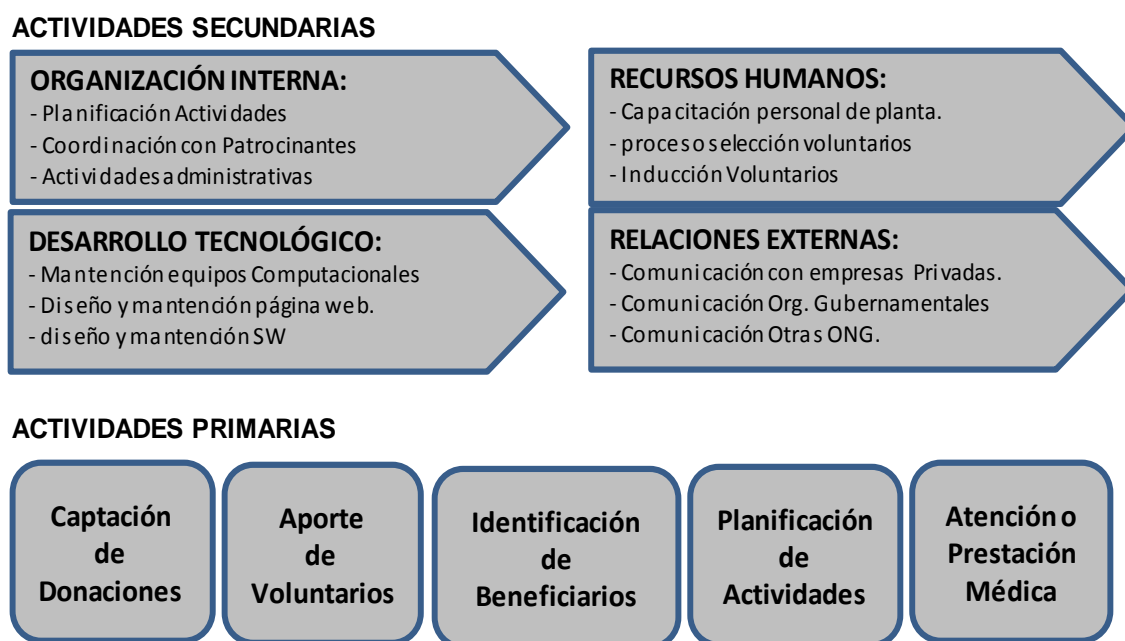
A continuación se llevará el análisis interno para Psicólogos Voluntarios, para lo cual se utilizarán dos modelos: La cadena de valor y el análisis FODA.

3.3.2.1 Cadena de Valor

El objetivo de la Cadena de Valor de Psicólogos Voluntarios es conseguir que las necesidades de los beneficiarios sean satisfechas con las características del servicio, es decir, crear valor para el beneficiario, este valor se va generando a medida que se recorren las distintas fases que componen la cadena.

La Figura N°3 - 06, identifica las áreas de apoyo o soporte necesarias para que la organización lleve a cabo su misión.

Figura N° 3 - 06 Cadena de Valor Psicólogos Voluntario



Fuente: Elaboración propia

A.- Actividades Primarias

Corresponden a todas aquellas actividades que se encuentran relacionadas directamente con la entrega del servicio y que crean valor para el beneficiario, las actividades son:

A.1.- Captación de Donaciones: es la actividad que permite la captación de recurso para financiar las actividades básicas de la organización.

A.2.- Aporte de Voluntarios: la aceptación de candidatos calificados, que pasan a enrolar el listado de voluntarios prestadores de servicios a Psicólogos voluntarios, que aportan con su tiempo y conocimiento específicos en psicología médica.

A.3.- Identificación de Beneficiarios las intervenciones programadas a beneficiarios y la solicitud de nuevas intervenciones derivadas de hospitales y/o municipalidades,

A.4.- Planificación de Actividades: básicamente la coordinación de los espacios físicos, el horario disponible de los profesionales voluntarios, y la disponibilidad que posee el beneficiario para ser atendido.

A.5.- Atención o Prestación medica: es la actividad final en la que se entrega al beneficiario un servicio de acuerdo a estándares definidos en el cual se le entrega contención y apoyo psicológico.

B.- Actividades de Apoyo

Las actividades de apoyo son aquellas que brindan soporte a las actividades primarias que en este caso corresponden a:

B.1.- Relaciones Internas: La comunicación entre el personal de planta permite la eficiencia y eficacia de las actividades realizadas, aumentando el número de prestaciones programadas.

B.2.- Desarrollo Tecnológico: Las tecnologías de la información otorgan una vitrina inmejorables y de bajo costo que permite a la organización dar a conocer sus actividades, además de ser un medio que aporta a la coordinación de actividades de captación de voluntarios y benefactores.

B.3.- Recursos Humanos: La gestión de las personas cobra vital importancia, cuando nos enfrentamos a un mercado limitado de recursos y mucha demanda.

B.1.- Relaciones Externas: La comunicación con empresas públicas y privadas es fundamental y crítica pues permite generar alianzas y obtener aportes para la continuidad de las operaciones.

3.3.2.2 Matriz FODA

Se utilizó la Matriz FODA con la finalidad de analizar e identificar las principales variables que intervienen en Psicólogos Voluntarios con el objetivo de obtener información de calidad para la toma de decisiones.

El FODA se basa en la identificación de Fortalezas y Debilidades que posee o desarrolla la organización en base a sus decisiones y recursos disponibles. Estas son potenciadas, o minimizadas por las oportunidades y amenazas que existan en el sector industrial en el cual se desarrollan, de esta forma, el análisis y conclusiones a presentar seguirán esta estructura e identificarán para cada uno de los ítems los principales aspectos que sean útiles para la administración de la Organización.

A.- Análisis Interno

El análisis interno considera las fortalezas y debilidades que surgen de las decisiones y recursos disponibles en la organización, las cuales poseen las características de ser potencialmente modificadas.

A.1.- Fortalezas:

Se observan 3 fortalezas en Psicólogos voluntarios:

- (a) **Experiencia del Recurso Humano, Voluntarios y equipo gestor:** Recurso humano profesional, incluye al equipo gestor y voluntarios calificados en intervención psicológica. Se destaca la red de vinculación laboral del recurso humano que ha permitido integrar a personas con experiencia clínica de al menos un año al momento de ser enrolados en la organización. Esto fortalece a Psicólogos Voluntarios que no posee un proceso de trainee para estudiantes en práctica, ni acepta como voluntarios a egresados sin experiencia clínica.

- (b) **Metodologías específicas para la realización de asistencia clínica:**
Aplicación de una metodología específica de aseguramiento de la calidad de intervenciones brindadas por los voluntarios. Esta herramienta incluye la definición de etapas y el seguimiento de las intervenciones lo cual permite asegurar su desarrollo y verificación de las actividades críticas del proceso de intervención y control de voluntarios.
- (c) **Compromiso del equipo gestor:** si bien reciben un salario este no es un mecanismo de retención, dado que sus remuneraciones se encuentran bajo el promedio de mercado considerando su experiencia y formación. Existe un compromiso afectivo ligado al hecho de ser fundadores, lo que ha generado una mística y espíritu de grupo, que ha permitido crear una cultura organizacional que se ha traspasado a los profesionales que realizan voluntariado.

A.2.- Debilidades:

Se observan 3 debilidades en Psicólogos voluntarios:

- (a) **Limitada disponibilidad de recursos financieros que impide viabilizar las actividades:** lo que impacta negativamente en las actividades rutinarias de la organización e impide asumir actividades en plazos superiores a un año.
- (b) **Ausencia de un programa de fidelización de voluntarios:** lo que impacta negativamente en los mecanismos de compromiso para dar continuidad en procesos de intervención clínica.
- (c) **Débil descripción de procesos internos de la fundación:** lo cual impacta negativamente en la operación rutinaria provocando desorganización y pérdida de recursos, impidiendo cumplir a cabalidad el programa de intervención.

B.- Análisis Externo

El análisis externo considera las oportunidades y amenazas que se encuentran presentes en el mercado, las cuales poseen las características de impactar y ampliarse en la organización.

B.1.- Oportunidades:

Se observan 3 oportunidades para Psicólogos voluntarios:

- (a) **Escasa cobertura de la Salud Mental:** el sistema de salud en el país incluye prestadores públicos y privados que brindan una limitada oferta de atención a la población que consulta por enfermedades vinculadas a la salud mental, lo cual brinda un nicho distendido y que es cubierto en parte por Psicólogos Voluntarios.
- (b) **Capacidad de crecer a causa de la necesidad no cubierta en la población:** Creciente demanda por intervenciones clínicas en sectores de escasos recursos, que se constituye en una oportunidad por el potencial de crecimiento que existe para la fundación de abarcar una porción de estas prestaciones no cubiertas.
- (c) **Coordinación con otras Fundaciones y Organizaciones de voluntariado:** el creciente número de organizaciones permite la especialización de cada una en un nicho específico. Esto en el contexto del desarrollo de organizaciones preocupadas de entregar servicios a la comunidad, habitualmente de forma gratuita.

B.2.- Amenazas:

Se observan 3 amenazas para Psicólogos voluntarios:

- (a) **Dificultad para obtener aporte económico de empresas:** Desinterés de las empresas por comprometer aportes económicos que no puedan rentabilizar socialmente y/o difundir ampliamente. Cuestión que dificulta a las ONG para obtener ingresos producto de donaciones.

(b) **Alto grado de concentración de recursos de un delimitado grupo de ONG:**

Posición dominante y concentración de recursos por un grupo reducido de ONG, lo que en parte se explica por su posicionamiento en la sociedad. Esto genera un alto grado de competitividad entre las organizaciones sociales para captar recursos y voluntarios.

(c) **Contracción del ciclo económico:** La economía es cíclica, generalmente luego de una expansión económica se presenta una contracción de la economía, es en presencia de estos escenarios que la captación de recurso se hace más complicada, haciéndose difícil el ingreso de nuevos donantes pudiendo incluso, dejar de percibir recursos cautivos, poniendo en peligro la continuidad de intervenciones programadas a beneficiarios.

A continuación se desarrolla un análisis cruzado, a partir de la matriz FODA, que permitirá valorar los elementos internos (FD) sobre los externos (AO), la Matriz para Psicólogos Voluntarios es posible de observar en la figura N°3 - 07

Figura Nº 3 - 07
Matriz FODA, con la Información definida

		OPORTUNIDADES				AMENAZAS			
		Es posible identificar a la salud mental como un nicho escasamente desarrollado	Capacidad de crecer a cusa de la necesidad no cubierta en la población.	coordinación con otras Organizaciones que permitirá a cada una de ellas, y en especial a Psicólogos Voluntarios, especializarse en su nicho	TOTAL	Dificultad para obtener aporte económico de empresas	Alto grado de concentración de recursos de un delimitado grupo de ONG	Contracción del ciclo económico	TOTAL
		O1	O2	O3		A1	A2	A3	
FORTALEZAS									
Experiencia del Recurso Humano, Voluntarios y equipo gestor	F1	2	1	5	8	5	5	3	13
Metodologías específicas para la realización de asistencia clínica	F2	3	3	2	8	3	2	1	6
Compromiso del equipo gestor	F3	1	3	5	9	5	3	3	11
TOTAL		6	7	12	25	13	10	7	30
DEBILIDADES									
limitada disponibilidad de recursos financieros que impide viabilizar las actividades	D1	2	4	2	8	6	5	4	15
Ausencia de una metodología que permita fidelizar y comprometer a los voluntarios	D2	1	6	3	10	3	3	1	7
Débil descripción de procesos internos de la fundación	D3	1	3	4	8	4	3	1	8
TOTAL		4	13	9	26	13	11	6	30

Fuente: Elaboración Propia

La escala numérica utilizada para asignar valores a cada dimensión evaluada, puede ser observada en la figura Nº3 - 08.

Figura Nº 3 - 08
Escala de Evaluación Matriz FODA

Valor	Descripción	
0	No existe ninguna relación	0%
1	existencia de relación muy básica	1% a 19%
2	existencia de relación básica	20% al 39%%
3	existencia de relación media	40% al 59%
4	existencia de relación alta	60% al 79%
5	existencia de relación muy alta	80% al 99%
6	La relación se complementa	100%

Fuente: Elaboración Propia

Cada casilla se completó dando respuesta a cuatro preguntas en dependencia del cuadrante en el cual se encuentra, de esta manera:

A.- Cuadrante F-O, la pregunta realizada fue: ¿Si se potencia al máximo la fortaleza en cuánto será posible aprovechar la oportunidad para cumplir la misión?

B.- Cuadrante F-A, la pregunta realizada fue: ¿Si se potencia al máximo la fortaleza en cuánto será posible atenuar los efectos de la amenaza para cumplir la misión?

C.- Cuadrante D-O, la pregunta realizada fue: ¿Si se supera al máximo la debilidad en cuánto será posible aprovechar la oportunidad para para cumplir la misión?

D.- Cuadrante D-A, la pregunta realizada fue: ¿Si se supera al máximo la debilidad en cuánto será posible atenuar los efectos de la amenaza para para cumplir la misión?

En colaboración con la administración de Psicólogos Voluntarios y basado en el diagnóstico previamente expuesto, fue posible establecer las estrategias de mayor importancia para cada cuadrante, lo que se puede observar en la figura 3-9.

Las estrategias establecidas son:

- (1) Aumentar el Número de Prestaciones en los sectores y comunas en los cuales Psicólogos Voluntarios ya se encuentra presente.
- (2) Profundizar la relación con empresas donantes, para lo cual se establecerán mesas de trabajo mensual con sus equipos directivos y áreas de Responsabilidad Social que permitan comprometer recursos anuales a Psicólogos Voluntarios.
- (3) Aumentar el nivel de ingresos, se buscará acceder a fuentes de financiamiento público, para lo cual solicitaran entrevistas en ministerios, agencias gubernamentales y departamentos municipales vinculados al desarrollo social y al bienestar de la población.

- (4) Fidelizar a Profesionales Voluntarios, se diseñaran mecanismos que permitan fortalecer el vínculo de los voluntarios con la fundación.

Figura Nº 3 - 09
Matriz FODA Resumen Estrategia V/S Táctica.

		Es posible identificar a la salud mental como un nicho escasamente desarrollado	Capacidad de crecer a cusa de la necesidad no cubierta en la población.	coordinación con otras Organizaciones que permitirá a cada una de ellas, y en especial a Psicólogos Voluntarios, especializarse en su nicho	Dificultad para obtener aporte económico de empresas	Alto grado de concentración de recursos de un delimitado grupo de ONG	Contracción del ciclo económico
		O1	O2	O3	A1	A2	A3
FORTALEZAS							
Experiencia del Recurso Humano, Voluntarios y equipo gestor	F1	Estrategia: Prestar más servicios de bienestar psicológicos			Estrategia: Profundizar la relación con empresas donantes		
Metodologías específicas para la realización de asistencia clínica	F2						
Compromiso del equipo gestor	F3						
DEBILIDADES							
limitada disponibilidad de recursos financieros que impide viabilizar las actividades	D1	Estrategia: Fidelizar a profesionales voluntarios			Estrategia: Aumentar el nivel de ingreso de la organización		
Ausencia de una metodología que permita fidelizar y comprometer a los voluntarios	D2						
(c) Débil descripción de procesos internos de la fundación	D3						

Fuente: Elaboración Propia

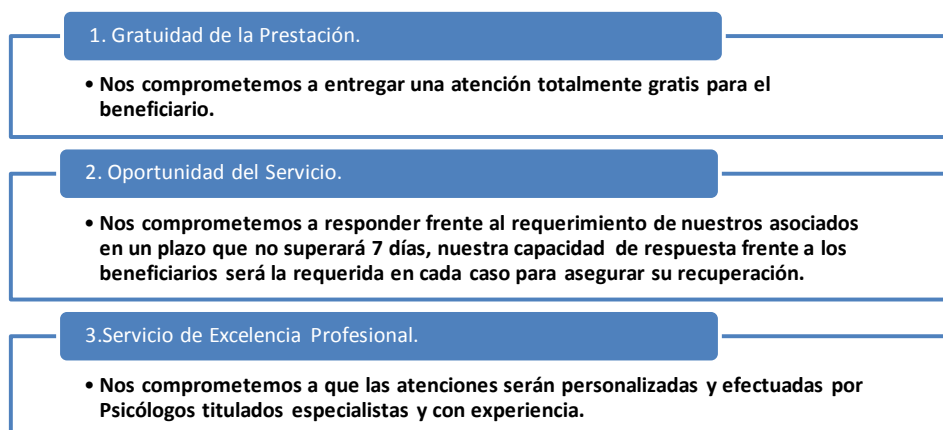
3.4 Propuesta de Valor

Se identifica y caracteriza al beneficiario de Psicólogos Voluntarios y los atributos que valoran. Esto permitirá sustentar la propuesta de valor que permitirá identificar aquellas acciones que se realizan para lograr los objetivos que se busca alcanzar y que diferenciará a esta organización de sus competidores.

3.4.1 Atributos que Valora el Cliente

Los servicios que brindan Psicólogos Voluntarios, están dirigidos a personas y familias que habitan las comunas más desposeídas de la región metropolitana. Estos beneficiarios priorizan: la gratuidad, la oportunidad, la excelencia del servicio recibido. Los atributos del servicio entregado a los beneficiarios por Psicólogo Voluntarios, se resumen en la figura N°3 - 10.

Figura N° 3 - 10
Atributos de Psicólogos Voluntarios



Fuente: Elaboración Propia

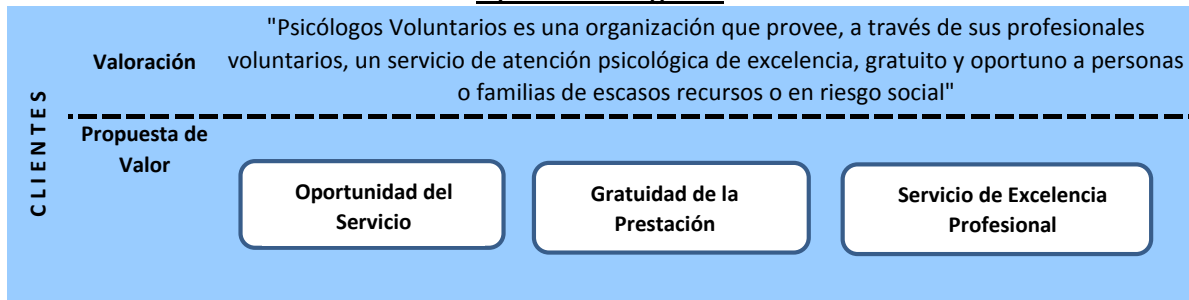
3.4.2 Descripción formal de la Propuesta de Valor

A continuación se define la propuesta de valor formal para Psicólogos Voluntarios:

“Psicólogos Voluntarios es una organización que provee, a través de sus profesionales voluntarios, un servicio de atención psicológica de excelencia, gratuito y oportuno a personas o familias de escasos recursos o en riesgo social”

La propuesta de valor, ya definida contiene los tres atributos que el beneficiario indica, impactan favorablemente su percepción en relación al servicio recibido. Es posible definir estos atributos como ejes estratégicos para Psicólogos Voluntarios, los cuales se muestran en la figura N°3 - 11.

Figura N° 3 - 11
Ejes Estratégicos



; Fuente: Elaboración Propia

3.4.3 Valores y Propuesta de Valor

Se presenta la relación existente entre los atributos que contemplan la propuesta de valor y los valores definidos por Psicólogos Voluntarios.

Responsabilidad: Contar con personal responsable permitirá a Psicólogos voluntarios cumplir sus objetivos.

Respeto: Cuando el personal de Psicólogos Voluntarios actué reconociendo los derechos y dignidad de las personas se avanzará en la excelencia de sus servicios.

Ayuda mutua: Que cada individuo que labore en Psicólogos Voluntarios conozca el trabajo de sus pares y entienda sus funciones, permitirá a la organización brindar un servicio de excelencia, comprendiendo que el actuar individual podría entorpecer las funciones de los demás no permitiendo alcanzar la sinergia necesaria.

Compromiso: Contar con personal comprometido se traducirá en el cumplimiento de las actividades establecidas, logrando de esta manera pasar de una declaración hacia el cumplimiento de la promesa de proveer un servicio de calidad, gratuito y oportuno.

4.- DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

A continuación se desarrolla la estrategia para Psicólogos voluntarios.

4.1- Modelo de Negocio

El modelo de Negocios de Psicólogos voluntarios que se propone a continuación se ha definido en base a los nueve elementos del Business Model Canvas.

1.- Cliente Objetivo: Las Intervenciones realizadas por Psicólogos voluntarios están orientadas a mejorar la salud psicológica de la población de menos recursos de la región metropolitana, es decir su cliente objetivo es el beneficiario del servicio en sí.

Es posible caracterizar al cliente objetivo como: familias comprendidas en los estratos socioeconómicos C3, D y E que habitan las comunas de Cerro Navia, San Bernardo y Puente Alto. Estas familias poseen en promedio 5 integrantes, siendo habitualmente el jefe de hogar una mujer.

El grupo socioeconómico C3 representa el 25,6% de la población de Santiago, lo que representan alrededor de 380.000 hogares que alcanzan ingresos entre \$400.000 a \$500.000. La educación de los jefes de hogar de este grupo alcanza generalmente la educación media completa, en términos de años de escolaridad promedio de 11,6.

El grupo socioeconómico D representa el 34,5% de la población de Santiago, lo que representan alrededor de 511.000 hogares que alcanzan ingresos entre \$200.000 a \$300.000. La educación de los jefes de hogar de este grupo alcanza típicamente la Educación Media Incompleta, en términos de años de escolaridad promedio de 7,7.

El grupo socioeconómico E representa el 8,5% de la población de Santiago, lo que representan alrededor de 126.000 hogares que alcanzan ingresos no superiores a los \$160.000. La educación de los jefes de hogar de este grupo alcanza típicamente la Educación Básica Incompleta, en términos de años de escolaridad promedio de 3,7.

2.- Propuesta de Valor: El punto 3.4 fundamenta los atributos que son valorados por los clientes de Psicólogos voluntarios, de esta forma la propuesta de valor de esta organización está en función de tres atributos que son altamente valorados por los beneficiarios: la gratuidad, la capacidad de respuesta y el servicio de excelencia profesional. De esta forma se define la propuesta de valor, como: “La entrega de un servicio clínico de excelencia, gratuito y oportuno”.

3.- Canal de Distribución: La principal forma en que Psicólogos voluntarios se contacta a través de su cliente objetivo es por medio de sus “socios estratégicos”, municipalidades y el área de asistencia social de hospitales públicos de tres de las comunas más pobres de la Región metropolitana, ellos son el nexo que contacta a psicólogos con el beneficiario del servicio

4.- Relaciones: Se establecerán tres tipos de relaciones, en base a las relaciones comerciales que se establecen con los beneficiarios, los donantes y con los voluntarios.

Beneficiario: la relación entre Psicólogos Voluntarios y los beneficiarios es Indirecta en primera instancia, ya que el beneficiario es captado por las instituciones asociadas, Al momento de dar inicio a la consulta psicológica con el especialista la relación se convierte en directa.

La definición de beneficiarios incluye a familias e individuos que requieran un servicio de atención o prestación clínica, dándose inicio a la relación cuando una familia o individuo es derivada con Psicólogos voluntarios por una tercera organización contacto efectuado en un plazo máximo de 7 días por un psicólogo voluntario asignado. El objetivo de la primera visita es realizar un diagnóstico y proponer un programa, el cual posee al menos las siguientes características: en plazo definido, orientado a la contención emocional, flexible y derivable en los casos que sean necesarios.

Empresas: la relación a generar con las empresas es dual pues se requiere captar nuevos donantes, ya sean empresas privadas o públicas que poseen recursos y la disposición a cooperar. A la vez, es necesario cultivar estas

relaciones para fidelizar y mantener estos aportes esporádicos de manera permanente. La relación alcanzada con las empresas es importante debido a que son la principal fuente de ingresos para continuar las actuales y futuras operaciones.

Dándose inicio a la relación cuando el subdirector de administración toma contacto con empresas y entidades las cuales pueden ser referenciadas por miembros del Directorio, o bien, por propia iniciativa. El objetivo de este contacto es difundir las actividades de la organización y su aporte a la sociedad, para posteriormente solicitar cooperación, la cual no se restringe sólo a aportes monetarios. Por su parte como mecanismo de fidelización, se realiza un cierre de actividades anual y se informa sobre los beneficios tributarios a los cuales podrían acogerse sus donaciones, como también, su impacto en la sociedad. Las principales características de esta relación son: transparencia en el uso de sus recursos, información sobre el impacto obtenido en el desarrollo de actividades, transmisión de valores compartidos.

Voluntarios del Área Psicología: La relación a generar con los voluntarios es dual, se requiere captar nuevos profesionales del área, que posean la disposición a cooperar y a la vez, es necesario fidelizar a los voluntarios enrolados para mantener una masa crítica que permita dar respuesta a las demandas de los servicios y atenciones clínicas requeridas. La relación alcanzada con los voluntarios es importante debido a que son el recurso que permite operar y dar cumplimiento a los compromisos de Psicólogos Voluntarios.

Dándose inicio a la relación cuando el subdirector de capital humano toma contacto con los prospectos que le han contactado a través del sitio web de la organización, o por el portal www.ayudando.com, o bien, profesionales que son referidos de otros voluntarios. El objetivo del primer contacto es difundir las actividades de la organización y atraer a los prospectos para que vivan la experiencia de contribuir a la sociedad.

Como mecanismo de fidelización entre los voluntarios enrolados, se realizan actividades trimestrales de camaradería donde se refuerzan la cultura y valores de la organización y el impacto del trabajo desarrollado en la sociedad. Las principales características de esta relación se basan en los valores organizacionales.

5.- Modelo de Ingresos: Los principales ingresos con los que sustentan las actividades y operación de Psicólogos voluntarios, proviene de donaciones de empresas privadas. Siendo posible identificar ingresos de carácter recurrentes derivados de pagos periódicos. Por otra parte, se observan ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales, que son captados de donantes esporádicos.

6.- Estructura de Costos: La estructura de costos de Psicólogos voluntarios es básica, consiste en gastos fijos como: arriendos, luz, agua, teléfono, gastos comunes y sueldos de los subdirectores. Los gastos variables tienen relación con el material necesario para las intervenciones a prestar a los beneficiarios, como también para las acciones de captación y fidelización de donantes y voluntarios.

7. Red de socios o alianzas claves: Atendiendo a la particular función de psicólogos voluntarios, es necesario establecer una red de alianzas con otras organizaciones no gubernamentales, que permitan derivar a beneficiarios que así lo requieran, como también, flexibilizar la transferencia de recursos no monetarios entre estas organizaciones que permitan a sus miembros cumplir con sus propias misiones.

8.- Recursos Claves: Los Activos más importantes para que el modelo de negocio funcione son: La Intranet en donde se programan las distintas actividades, las donaciones efectuadas por las empresas, las que incluyen el uso de infraestructura existentes, como las transferencias de efectivo, Asimismo, el tiempo de los psicólogos que desarrollan el voluntariado es el principal recurso.

9.- Actividades Claves: Existen dos categorías de actividades clave, la primera se relaciona con la obtención de recursos, ya sean financieros o en especies, desarrollando para ellos una comunicación periódica con el área de tesorería de las empresas donantes para rescatar el aporte comprometido. La segunda categoría dice relación con la coordinación de las instituciones que derivan a los beneficiarios y la gestión de los profesionales adscritos al voluntariado de psicólogos voluntarios, actividades que debe ser coordinada a diario para efectuar intervenciones.

Finalmente, se utiliza el modelo CANVAS para explicar el modelo de negocios que utiliza la organización, pues su metodología permite exponer en sencillo cuadro resumen y de forma clara el modo en que Psicólogos Voluntarios creará, distribuirá y capturará valor, para mayor detalle ver Figura 4 - 01.

Figura N° 4 - 01

Modelo Canvas para Psicólogos Voluntarios

Alianzas Organizaciones sin fines de Lucro	Actividades Coordinación aportes comprometidos (Infraestructura y financieros) Mantención de registro de horas comprometida por voluntarios Coordinación nuevos Beneficiarios con Municipalidades y Hospitales. Integrar las Operaciones	Propuesta de Valor “La entrega de un servicio de atención o prestación Clínica de excelencia, gratuita y oportuno”.	Relaciones Con beneficiarios: atención directa y personalizada Con Donantes: directa y personalizada Con voluntarios: vía web - contacto directo	Segmento familias comprendidas en los estratos socioeconómicos C3, D y E que habitan las comunas de Cerro Navia, San Bernardo y Puente Alto
	Recursos Intranet Donaciones: * Infraestructura para servicios * Horas de Intervención Psicológicas		Canal de Distribución Por medio del área de asistencia social de municipalidades y hospitales públicos	
Estructura de Costos <u>Gastos fijos</u> : arriendos, luz y agua, teléfono, sueldos de los subdirectores y gastos comunes <u>Gastos variables</u> : material necesario para intervenciones, captación y fidelización de donantes y voluntarios			Estructura de Ingresos Donaciones de empresas privadas fidelizadas Donaciones de donantes esporádicos Obtención de fondos de concursables.	

Fuente: Elaboración propia

4.2.- Mapa Estratégico

El Mapa estratégico define el contexto de cada perspectiva identificada como relevante para Psicólogos Voluntarios, el mapa se encuentra conformado por objetivos estratégicos organizados en causa-efecto.

Maximizar el valor de los accionistas es el propósito final para las empresas con fines de lucro y son responsables frente a sus accionistas financieros solo por hacer esto. Esto no es así para las organizaciones sin fines de lucro. Estas son responsables por la administración eficiente de los fondos, además para el caso de psicólogos voluntarios su máxima aspiración es la que definen en su visión: “Somos una Organización que Contribuye al bienestar psicológico de la comunidad en Riesgo Social, realizando atenciones y prestaciones clínicas en la región Metropolitana”

En el mapa estratégico para organizaciones sin fines de lucro la perspectiva del cliente es elevada, es decir partimos con la perspectiva del cliente, en Psicólogos voluntarios el foco está en los beneficiarios y en satisfacer sus necesidades con el objeto de conseguir su Misión.

Ninguna organización puede operar satisfactoriamente y satisfacer sus requerimientos de sus clientes sin recursos financieros, la perspectiva financiera puede ser mejor vista como la facilitadora del éxito de beneficiario o como restricción dentro de las cuales cada grupo debe operar. Es por esta razón que la perspectiva financiera va debajo de la del Cliente.

En la perspectiva de Procesos se definen los siguientes procesos:

1.-Promover y fortalecer alianzas estratégicas con empresas privadas: este objetivo busca mantener contacto permanente con las empresas privadas, las actuales para mantener la ayuda económica comprometida y con nuevas empresas con la intención de captar más aportes.

2.-Mantener permanentemente vigilancia de fondos concursables: Es otra forma de generar ingresos que posee psicólogos Voluntarios.

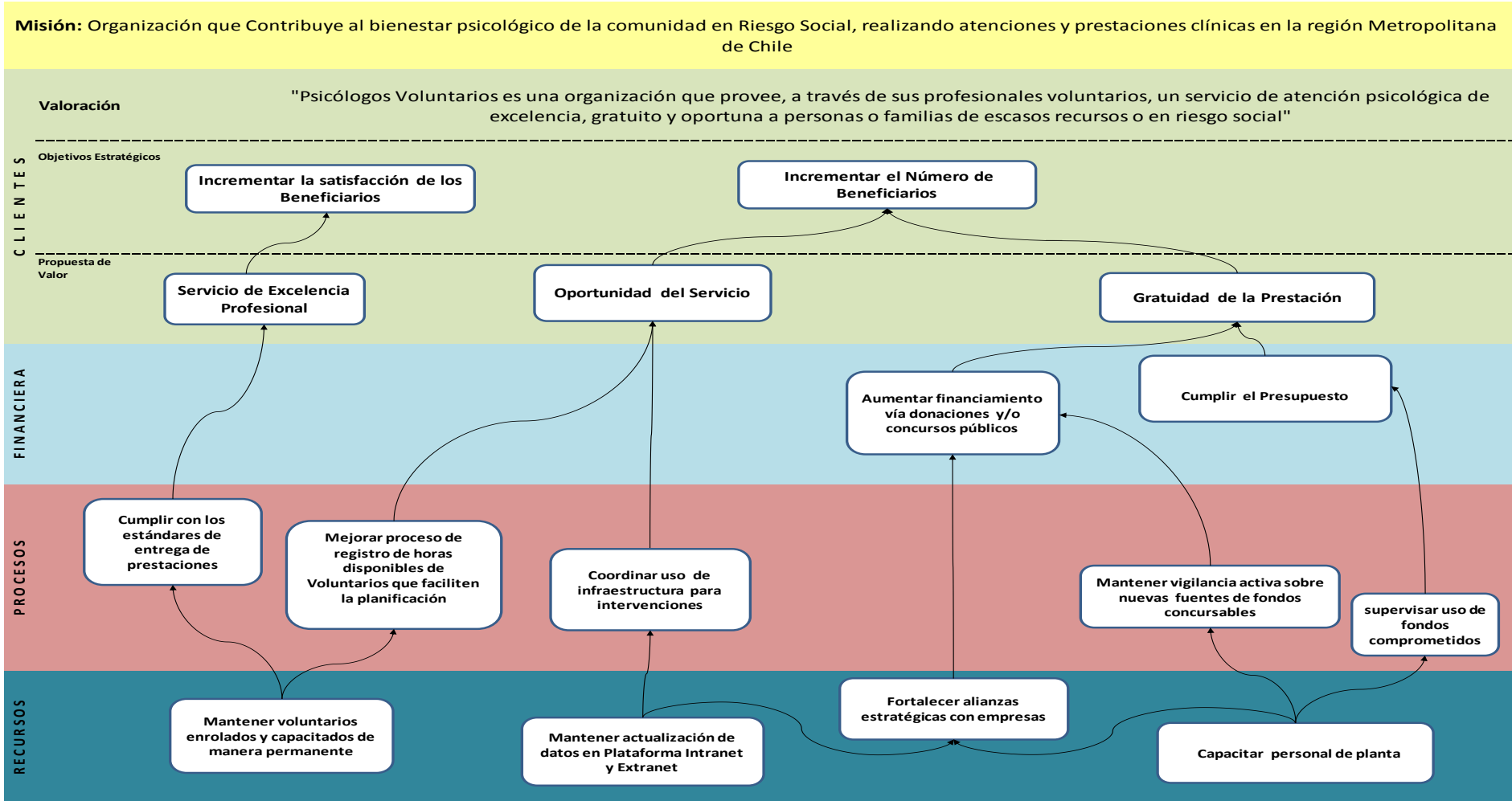
3.-Actualización continúa de base de datos de Voluntarios: este proceso busca dar continuidad a las actividades, logrando mantener disponibilidad de horas de intervenciones comprometida por voluntarios.

Estos Procesos son indispensables para el cumplimiento de la planificación estratégica definida en el proyecto.

Los Recursos definidos son los siguientes:

- 1.- Disponer de fondo producto de donaciones.
- 2.- Contar con personal de planta competente y motivada.
- 3.- Atraer y mantener voluntarios del área de la psicología.

Figura N° 4 - 02
Mapa Estratégico Psicólogos Voluntarios



Fuente: elaboración propia

4.3- Relación Causa – Efecto

A continuación se explican las relaciones causa- efecto que se presentan en el mapa estratégico de Psicólogos Voluntarios.

	Causa	Efecto	Explicación
RECURSOS	Mantener voluntarios enrolados	Optimizar los estándares de entrega de prestaciones	El voluntario enrolado posee las competencias para intervenir en una de las áreas definidas.
	Capacitar Voluntarios	Optimizar los estándares de entrega de prestaciones	Capacitar sus competencias permite aumentar su calificación para reasignar en caso de ser necesario a otra área (duelo anticipado, entorno Drogadicto, abuso sexual, violencia intrafamiliar)
		Mejorar proceso de registro de horas disponibles de voluntarios	Efectuar capacitaciones a los voluntarios en la Plataforma, permite tener acceso a la información que permitirá una coordinación efectiva
	Mantener actualización de datos en plataforma Intranet Extranet	Mejorar coordinación de uso de infraestructura para intervenciones	Contar con una plataforma de Red, nos permite gestionar con municipalidades, hospitales y universidades el uso de infraestructura para la planificación de las intervenciones.
		Fortalecer alianzas estratégica con empresas	Permite una comunicación permanente con las empresas privadas ya comprometidas con su aporte además enviar información de actividades a futuras empresas donantes.
	Fortalecer alianzas estratégica con empresas	Aumentar financiamiento vía donaciones y/o concursos públicos	Mantener empresas privadas como socios estratégicos nos permite asegurar el aporte comprometido y la posibilidad de contactar nuevas empresas aportantes. En el caso de las Organizaciones públicas mantenernos informados de la eventualidad de concursos de fondos existentes.

	Causa	Efecto	Explicación
RECURSOS	Capacitar personal de planta	Fortalecer alianzas estratégica con empresas	El capacitar al personal de planta nos permite entregarles herramientas para poder enfrentar de mejor manera reuniones con empresas para la captación de nuevas donaciones.
		Vigilar activamente fuentes de fondos concursables	Capacitar al personal de planta en proyectos y temas relacionados nos permitirá entregar propuestas mejor elaboradas para acceder a nuevos ingresos, permitiendo efectuar una mayor cantidad de intervenciones.
		supervisar uso de fondos comprometidos	Capacitar al personal de planta, nos permitirá mantener un control sobre los costos asociados a las intervenciones traduciéndolo en mayores número de atenciones.

	Causa	Efecto	Explicación
PROCESOS	Optimizar los estándares de entrega de prestaciones	Incrementar la satisfacción de los beneficiarios (Servicio de Excelencia Profesional)	Definir los procedimientos y pautas para la realización de una intervención nos entrega la confianza de realizar un trabajo de excelencia profesional.
	Mejorar proceso de registro de horas disponibles de voluntarios que faciliten la planificación	Incrementar el número de beneficiarios (Oportunidad del Servicio)	Poseer un registro de personas que cuenten con las competencias necesarias para efectuar una intervención y que tengan interés en colaborar con la organización, nos permitirá, ante la ausencia de un voluntario enrolado disponer de su cooperación, disminuyendo de esta forma el tiempo de respuesta ante un requerimiento.
	Mejorar coordinación de uso de infraestructura para intervenciones	Incrementar Número de Beneficiarios (Oportunidad del Servicio)	El coordinar de manera eficiente, el uso de los recursos de infraestructura facilitados por municipalidades, hospitales y universidades nos permite conocer el número de salas y horarios disponibles para poder dar respuesta a la solicitud de un nuevo requerimiento.
	Vigilar activamente fuentes de fondos concursables	Aumentar financiamiento vía donaciones y/o concursos públicos	El obtener fondos adicionales mediante concursos públicos o privados, nos permite aumentar la cantidad de prestaciones entregadas.
	supervisar uso de fondos comprometidos	Cumplir el presupuesto	Mantener un control sobre los costos y gastos asociados a las intervenciones, permitirá una eficiencia, la que podría traspasarse en mayor número de atenciones.

	Causa	Efecto	Explicación
FINANCIERA	Aumentar financiamiento vía donaciones y/o concursos públicos	Incrementar Número de Beneficiarios (Gratuidad de la Prestación)	Para que el beneficiario de la prestación reciba una atención gratuita de acuerdo lo comprometido en los valores de la fundación se hace indispensable contar con los recursos financieros aportados.
	Cumplir el presupuesto	Incrementar Número de Beneficiarios (Gratuidad de la Prestación)	Hacer uso de los recursos asignados de manera eficiente se hace necesario para dar cumplimiento de manera gratuita al beneficiario de la intervención.
	Causa	Efecto	Explicación
Cliente (Propuesta de Valor)	Oportunidad del Servicio	Entregar un servicio de atención o prestación Clínico de excelencia, gratuito y oportuno.	El que exista una pronta capacidad de respuesta y los tiempos de atención sean mínimos, permite entregar al beneficiario una atención de acuerdo al estándar definido. (Oportuna, Gratis y de excelencia)
	Gratuidad de la Prestación	Entregar un servicio de atención o prestación Clínico de excelencia, gratuito y oportuno.	Que la prestación otorgada al beneficiario no tenga implicado un costo económico para él, permite entregar al beneficiario una atención de acuerdo al estándar definido. (Oportuna, Gratis y de excelencia)
	Servicio de excelencia profesional	Entregar un servicio de atención o prestación Clínico de excelencia, gratuito y oportuno.	El contar con Psicólogos voluntarios altamente capacitados y orientados al cumplimiento de la misión definida, permite entregar al beneficiario una atención de acuerdo al estándar definido. (Oportuna, Gratis y de excelencia)
	Causa	Efecto	Explicación
CLIENTE (Valoración)	Entregar un servicio de atención o prestación Clínico de excelencia, gratuito y oportuno.	Contribuir e al bienestar psicológico de la comunidad en Riesgo Social, realizando atenciones y prestaciones clínicas en la región Metropolitana	Entregar un servicio de atenciones de manera oportuna, efectuadas por profesionales altamente capacitados, y de manera gratuita, permite contribuir al bienestar psicológico de la comunidad en riesgo social de las comunas más pobres de la RM
	Causa	Efecto	Explicación
MISIÓN	Contribuir e al bienestar psicológico de la comunidad en Riesgo Social, realizando atenciones y prestaciones clínicas en la región Metropolitana	visión: Ser reconocidos al 2018, como la organización prestadora de apoyo y contención psicológica de mayor aporte en las comunas de menor recurso de región metropolitana	Contribuir al bienestar psicológico de la comunidad en riesgo social de las comunas más pobres de la región metropolitana nos permitirá ser reconocidos y de esta forma contar por mayores donaciones y de esta forma dar continuidad a nuestra tarea.

4.4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

A través de este cuadro de mando integral es posible que el mapa estratégico se traduzca en indicadores, metas e iniciativas específicas, sin embargo, no siendo este el fin en sí mismo sino que por el contrario es solo el inicio de la utilización del CMI como una herramienta del control de gestión.

Perspectiva	Objetivo	Código	Indicadores	Métrica	Meta	Frecuencia	INICIATIVA
Cliente	Incrementar satisfacción de los Beneficiarios	CMI01	Satisfacción del Beneficiario	Escala Likert (1 muy malo a 7 muy bueno)	≥ 6	Mensual	Validar el motivo de notas inferiores a 6, y de ser necesario chequear procesos y competencias del voluntario relacionado a evaluaciones.
	Incrementar el número de Beneficiarios	CMI02	Cantidad de beneficiarios atendidos sobre Presupuesto	N° beneficiarios atendidos - N° beneficiarios PPTO.	≥ 6	Trimestral	Coordinar reuniones mensuales con asistente social de Hospitales y Municipalidades Informando intervenciones efectuadas derivadas por cada uno de ellos.
Financiero	Aumentar financiamiento vía donaciones y/o concursos públicos	CMI03	Tasa de aporte de Concursos públicos sobre el Ingreso Total	(total ingresos por concursos semestral/ Total Ingresos reales semestral)x100	5%	Semestral	Capacitar al personal en temas referentes a evaluación de proyectos.
		CMI04	Tasa de aumento de Donaciones V/S Presupuesto.	(Donación reales trimestral/Donación PPTO. trimestral) x100	> 10%	Trimestral	Aplicar plan de captación de nuevos donantes (empresas) con sistema “desayuna con nosotros”
	Cumplir el Presupuesto	CMI05	Consumo presupuesto asignado	Total presupuesto egresos acumulado - Total egresos reales acumulado	>0	Anual	Generar para el año campaña: “Cultura de Gastos y Costos” premia el control de PPTO. por área y la generación de ideas innovadoras

Perspectiva	Objetivo	Código	Indicadores	Métrica	Meta	Frecuencia	INICIATIVA
Procesos	Mantener vigilancia activa sobre nuevas fuentes de fondos concursables	CMI07	Tasa de concursos en los que se participa	(Concursos en los que se participó/total concursos disponibles) x 100	80%	Trimestral	Solicitar Calendarización anual de Fondos al ministerio de desarrollo social. Coordinar entrevista semestral con directores de programa del mismo ministerio
	supervisar uso de fondos comprometidos	CMI08	Tasa uso fondos Autorizados	Registros de egresos con autorización de respaldo del mes / total registro de egresos del mes) x 100	100%	Mensual	1.- El sistema de solicitud de aportes adicionales se efectuara sistémicamente para agilizar tiempos y dar cumplimiento a la propuesta de valor.
	Mejorar proceso de registro de horas disponibles de voluntariado que faciliten la planificación	CMI09	Cantidad de horas de voluntarios certificados disponibles	Cantidad de horas de voluntarios certificados disponibles - cantidad de horas voluntariado requeridas	≥4	Mensual	Generar Campaña de referidos con actuales voluntarios enrolados
		CMI10	Tasa de certificación de voluntarios por área de competencia	(N° de voluntarios certificados por área de competencia/Numero de voluntarios enrolados) x 100	≥ 90%	Trimestral	Desarrollo de talleres a voluntarios para la adquisición de competencias definidas como prioritarias que faciliten su certificación.
	Coordinar uso de infraestructura para intervenciones	CMI11	Cantidad de infraestructura disponible	(cantidad oficinas disponibles – Cantidad Oficinas requeridas para intervención)	≥2	Mensual	Generar vínculos con nuevas instituciones que posibiliten acceso a uso de salas con condiciones necesarias para realizar intervenciones.
	Cumplir con los estándares de entrega de prestaciones	CMI12	Cantidad de voluntarios calificados	Total de voluntarios calificados que efectúan intervención en el mes/ Total de voluntarios que efectúan actividad en el mes	100%	Mensual	Auditar trimestralmente carpetas de voluntarios enrolados y calificación realizada
		CMI13	Cantidad de Intervenciones que cumple estándar	Total intervenciones realizadas que cumplen estándar/Total intervenciones realizadas	100%	Mensual	Inducción a nuevos voluntarios que permitan dar a conocer los estándares traspasar a ellos la importancia de su cumplimiento.

Perspectiva	Objetivo	Código	Indicadores	Métrica	Meta	Frecuencia	INICIATIVA
Recursos	Fortalecer alianzas estratégicas con empresas	CMI06	Cantidad de nuevos donantes	N° donantes final del semestre - N° donantes Inicio Semestre	2	Semestral	Programa plan de contactos o referidos con empresas donantes.
	Mantener actualización de datos en Plataforma Intranet y Extranet	CMI14	Tasa de actualización de información en plataforma	(Información ingresada al sistema/información disponible para ingresar al sistema) x 100	≥ 90%	Mensual	Efectuar inducción en intranet a voluntarios que permitan mantener actualización de datos de manera permanente.
	Capacitar personal de Planta	CMI15	Tasa de cumplimiento programa de capacitación	Número de capacitaciones efectuadas/ Número de capacitaciones programadas) x 100	≥ 95%	Mensual	Coordinar capacitaciones motivacionales con otras organizaciones sin fines de lucro.
	Mantener voluntarios enrolados y calificados de manera permanente	CMI16	Cantidad de Voluntarios disponibles sobre el presupuestado	cantidad de voluntarios disponibles - cantidad de voluntarios requeridos	≥ 3	Mensual	Generar Campaña de referidos con actuales voluntarios enrolados
		CMI17	Tasa de cumplimiento capacitación Voluntarios	(cantidad de capacitaciones realizadas/cantidad capacitaciones programadas) x 100	≥ 90%	Mensual	Entregar al Voluntario su programa de capacitación al momento de ser enrolado para que disponga de l tiempo requerido para su capacitación.

4.5.- Tableros de Gestión y Tableros de Control

El mapa estratégico desarrollado describe relaciones de causa y efecto y como estas confluyen hacia la estrategia, estas relaciones deben ser comunicadas a los colaboradores y voluntarios de manera que puedan entender de que modo sus propias acciones impactan en el éxito de la estrategia definida, esto lo hacemos a través de los tableros de gestión, en lo que se ha denominado el proceso de cascada.

El objetivo del tablero de gestión es diagnosticar y alinear la gestión de quienes conforman la organización y cada unidad busca la forma de contribuir al logro de ellos. Complementarios a los Tableros de Gestión se desarrollan los tableros de Control, los cuales son la base de un conjunto de mediciones de desempeño que traducen los tableros de gestión en indicadores, los que son usados para informar y diagnosticar las distintas situaciones que van ocurriendo dentro de la organización.

Para el proyecto se han desarrollado los tres tableros de gestión del organigrama definido:

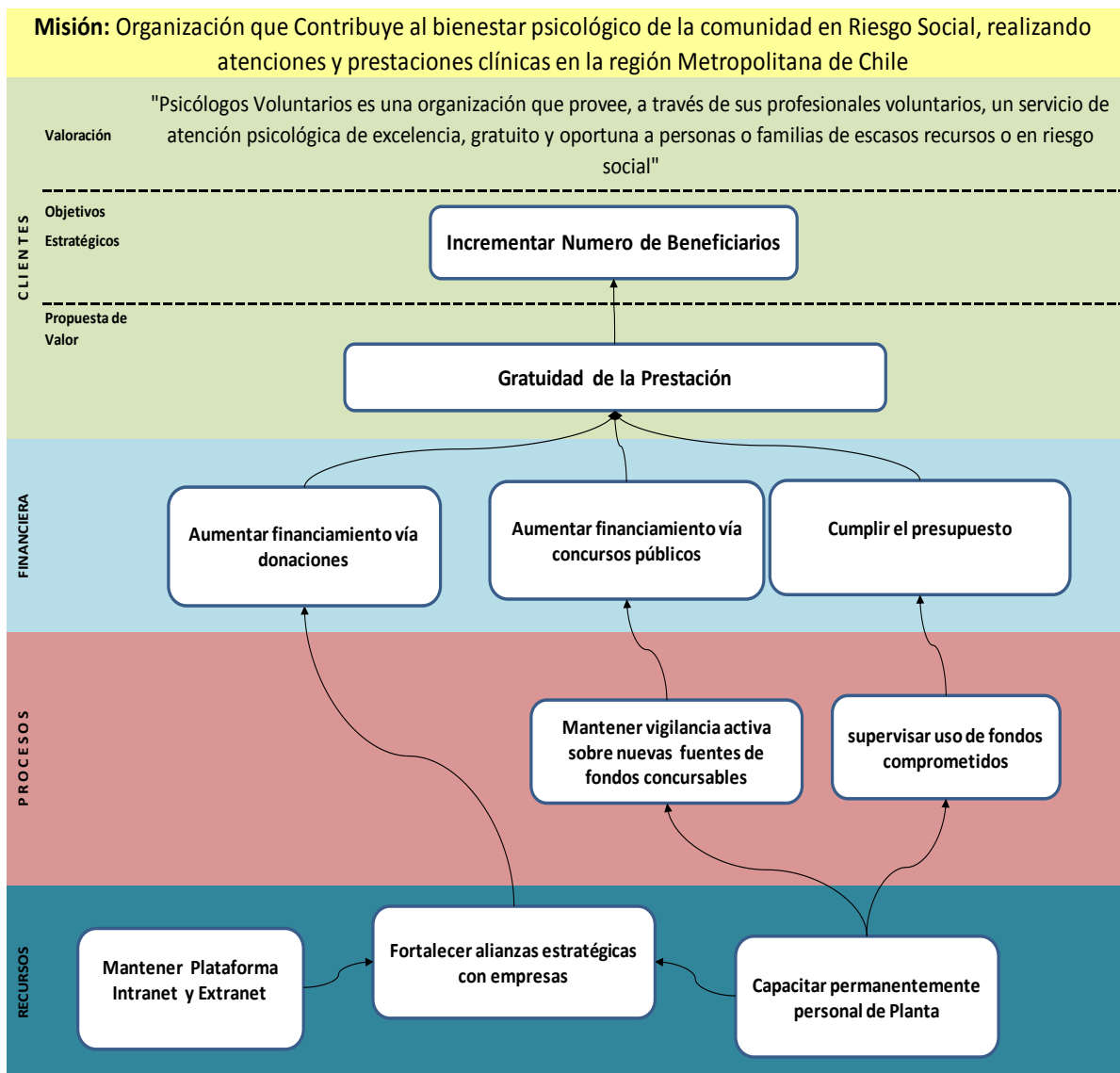
- Subdirección de Administración
- Subdirección de Capital Humano
- Subdirección de operaciones

4.5.1.- Tablero de Gestión Subdirección de Administración

El Tablero de Gestión de la subdirección de administración, de la figura 4 - 02, se desarrolló- a partir del eje estratégico gratuidad de la prestación, dado que es el departamento de administración quien tiene por actividad fundamental velar por la disposición de fondos para la realización de las prestaciones.

Se definen tres objetivos para la propuesta de valor de la subdirección de administración: Promover y fortalecer alianzas estratégicas con empresas privadas y Mantener permanentemente vigilancia de fondos concursables y dar cumplimiento al presupuesto. Relacionado a estos objetivos se han definido los procesos internos necesarios para conseguirlo, los recursos necesarios son: contar con la plataforma web además de capacitar permanentemente al personal de planta.

Figura Nº 4 - 03
Mapa Estratégico Subdirección de Administración



Fuente: Elaboración Propia

4.5.2.- Tablero de Control de Subdirección de Administración

En el Tablero de Control de La Subdirección de Administración se encuentra cada uno de los objetivos del tablero de Gestión de la Figura N° 4 - 03, para cada uno de estos objetivos se ha definido uno o más indicadores y su meta correspondiente.

	Objetivo	Código	Indicadores	Meta	Frecuencia	Iniciativas
Cientes	Incrementar Número de Beneficiarios	CAM01	Cantidad de beneficiarios atendidos sobre Presupuesto	≥ 2	Mensual	Coordinar reuniones mensuales con asistente social de Hospitales y Municipalidades Informando intervenciones efectuadas derivadas por cada uno de ellos.
Financiero	Aumentar financiamiento vía donaciones	CAM02	Tasa aumento de donaciones sobre el Presupuesto.	>10%	Trimestral	Aplicar plan de captación de nuevos donantes (empresas) con sistema “desayuna con nosotros”
	Aumentar financiamiento vía concurso públicos	CAM03	Tasa aporte de concursos públicos sobre el Ingreso Total	5%	Semestral.	Capacitar al personal en temas referentes a evaluación de proyectos.
	Cumplir el Presupuesto	CAM04	Consumo presupuesto asignado	> 0	Mensual Acumulado	Generar para el año campaña: “Cultura de Gastos y Costos” premia el control de PPTO. por área y la generación de ideas innovadoras
Procesos	Vigilar activamente fuentes de fondos concursables	CAM06	Tasa de concursos en los que se participa	80%	Trimestral	Solicitar Calendarización anual de Fondos al ministerio de desarrollo social. Coordinar entrevista semestral con directores de programa del mismo ministerio
	supervisar uso de fondos comprometidos	CAM07	Tasa uso fondos Autorizados	100%	Mensual	El sistema de solicitud de aportes adicionales se efectuara sistémicamente para agilizar tiempos y dar cumplimiento a la propuesta de valor.
Recursos	Fortalecer alianzas estratégicas con empresas	CAM05	Cantidad de nuevos donantes	2	Semestral.	Programa plan de contactos o referidos con empresas donantes.
	Mantener Plataf. Intranet y Extranet	CAM08	Tasa de actualización de datos	100%	Quincenal	Efectuar inducción a nuevos usuarios del sistema.
	Capacitar permanentemente personal de planta	CAM09	Tasa cumplimiento programa de capacitación	> 95%	Anual	Coordinar capacitaciones motivacionales con otras organizaciones sin fines de lucro.

4.5.3.- Diccionario de Indicadores Subdirección de Administración

Perspectiva a : Clientes	Numero/Nombre Indicador CAM01 Cantidad de beneficiarios atendidos sobre Presupuesto	Propietario: Subdirector de Adm.	
Estrategia: Entregar un servicio Clínico de excelencia, gratuito y oportuno.	Objetivo: Velar por la viabilidad económica de la organización		
Descripción: El indicador mide la capacidad de la organización de atender nuevos beneficiarios			
Pasado/Futuro Pasado	Frecuencia: Mensual	Tipo de Unidad: Unidad (Beneficiarios)	Polaridad: No aplica
Formula: N° beneficiarios atendidos - N° beneficiarios PPTO.			
Fuente de Datos: Presupuesto mensual y datos estadísticos			
Calidad de Datos: Buena		Recolector de Datos: Subdirector de Adm.	
Línea de Base: S/I		Meta: ≥ 2	
Razonamiento Meta: Capacidad que posee la organización de atender beneficiarios sobre el presupuestado.			
Iniciativas.	1.- Coordinar reuniones mensuales con asistente social de Hospitales y Municipalidades Informando intervenciones efectuadas derivadas por cada uno de ellos.		

Perspectiva a : Financiera	Numero/Nombre Indicador CAM02 Tasa aumento de Donaciones V/S Presupuesto.	Propietario: Subdirector de Adm.	
Estrategia: Entregar un servicio Clínico de excelencia, gratuito y oportuno.	Objetivo: Velar por la viabilidad económica de la organización		
Descripción: El indicador mide la capacidad de la organización de generar nuevas donaciones			
Pasado/Futuro Pasado	Frecuencia: Trimestral	Tipo de Unidad: % Cumplimiento	Polaridad: No aplica
Formula: (Donación reales trimestral/Donación PPTO. trimestral) x 100			
Fuente de Datos: Presupuesto mensual y datos de contabilidad			
Calidad de Datos: Buena		Recolector de Datos: Subdirector de Adm.	
Línea de Base: S/I		Meta: >10%	
Razonamiento Meta: lograr nuevas donaciones, permite a la organización la continuidad de operaciones			
Iniciativas.	1.- Aplicar plan de captación de nuevos donantes (empresas) con sistema "desayuna con nosotros"		

Perspectiva a : Financiera	Numero/Nombre Indicador CAM03 Tasa aporte de Concursos públicos sobre el Ingreso Total	Propietario: Subdirector de Adm.	
Estrategia: Entregar un servicio Clínico de excelencia, gratuito y oportuno.	Objetivo: Velar por la viabilidad económica y operacional de la fundación		
Descripción: El indicador mide la el aporte de ingresos provenientes de concursos públicos al total de los ingresos.			
Pasado/Futuro Pasado	Frecuencia: semestral	Tipo de Unidad: % Cumplimiento	Polaridad: No aplica
Formula: (total ingresos por concursos semestral / Total Ingresos reales semestral) x 100			
Fuente de Datos: Presupuesto y datos de contabilidad			
Calidad de Datos: Buena	Recolector de Datos: Subdirector de Adm.		
Línea de Base: S/I	Meta: 5% (semestral)		
Razonamiento Meta: el lograr mayores ingresos permite a la organización realizar mayor número de intervenciones			
Iniciativas.	1.- capacitaciones al personal en temas referentes a evaluación de proyectos.		

Perspectiva a : Financiera	Numero/Nombre Indicador CAM04 Consumo Presupuesto asignado	Propietario: Subdirector de Adm.	
Estrategia: Entregar un servicio Clínico de excelencia, gratuito y oportuno.	Objetivo: Velar por la viabilidad económica y operacional de la fundación		
Descripción: El indicador mide la capacidad de la organización cumplir el presupuesto y de generar ahorros en los egresos sobre los recursos asignados			
Pasado/Futuro Pasado	Frecuencia: Mensual Acumulado	Tipo de Unidad: pesos	Polaridad: No aplica
Formula: total presupuesto egresos mensual acumulado - total egresos reales mensual acumulados			
Fuente de Datos: Presupuesto mensual y datos de contabilidad			
Calidad de Datos: Buena	Recolector de Datos: Subdirector de Adm.		
Línea de Base: S/I	Meta: >0		
Razonamiento Meta: Cumplir el Ppto. o mejor aún lograr ahorro permite a la Organización realizar un mayor número de intervenciones			
Iniciativas.	1.- Generar para el año campaña: "Cultura de Gastos y Costos", la que se compara de acuerdo al control presupuestario, se premiaran los ahorros y la generación ideas innovadoras de voluntarios y personal de planta que permitan generar ahorros		

Perspectiva a : Financiera	Numero/Nombre Indicador CAM05 Cantidad de nuevos donantes	Propietario: Subdirector de Adm.	
Estrategia: Entregar un servicio Clínico de excelencia, gratuito y oportuno.		Objetivo: Velar por la viabilidad económica y operacional de la fundación	
Descripción: El indicador mide la capacidad de la organización de generar nuevos donantes			
Pasado/Futuro Pasado	Frecuencia: Semestral	Tipo de Unidad: Unidad	Polaridad: No aplica
Formula: N° donantes final del semestre - N° donantes Inicio Semestre			
Fuente de Datos: Bitácora de visitas, compromisos de aporte.			
Calidad de Datos: Buena		Recolector de Datos: Subdirector de Adm.	
Línea de Base: S/I		Meta: 2	
Razonamiento Meta: lograr 1 nuevo donante sobre 10 visitas, permite a la organización la continuidad de operaciones			
Iniciativas.		1.- programar plan de contactos o referidos con empresas donantes.	

Perspectiva a : Procesos Internos	Numero/Nombre Indicador CAM06 Tasa de concursos en los que se participa	Propietario: Subdirector de Adm.	
Estrategia: Entregar un servicio Clínico de excelencia, gratuito y oportuno.		Objetivo: Velar por la viabilidad económica y operacional de la fundación	
Descripción: El indicador mide la participación real sobre la totalidad de concursos disponibles a los cuales se puede acceder como ONG			
Pasado/Futuro Pasado	Frecuencia: Trimestral	Tipo de Unidad: % Cumplimiento	Polaridad: No Aplica
Formula: (Concursos en los que se participó/total concursos disponibles) x 100			
Fuente de Datos: Páginas web agencias públicas contacto directores de Proyectos			
Calidad de Datos: Buena		Recolector de Datos: Subdirector de Adm.	
Línea de Base: S/I		Meta: 80%	
Razonamiento Meta: Participar en concursos para optar a recursos extras, permite generar actividades no consideradas inicialmente, y cumplir con la misión que se define.			
Iniciativas.		1.-Solicitar Calendarización anual de Fondos concursables al ministerio de desarrollo social. 2.- Coordinar entrevista semestral con directores de programa del mismo ministerio	

Perspectiva a : Procesos Internos	Numero/Nombre Indicador CAM07 Tasa uso de fondos autorizados	Propietario: Subdirector de Adm.	
Estrategia: Entregar un servicio Clínico de excelencia, gratuito y oportuno.	Objetivo: Velar por la Gestión y distribución de los Recursos Financieros		
Descripción: El indicador mide la capacidad generar ahorros en gastos sobre los recursos asignados.			
Pasado/Futuro Pasado	Frecuencia: Mensual	Tipo de Unidad: % Cumplimiento	Polaridad: No aplica
Formula: (Registros de egresos con autorización de respaldo del mes / total registro de egresos del mes) x 100			
Fuente de Datos: registro contable de egresos			
Calidad de Datos: Buena	Recolector de Datos: Subdirector de Adm.		
Línea de Base: S/I	Meta: 100%		
Razonamiento Meta: Controlar el uso de recursos de la organización para hacer eficiente sus procesos			
Iniciativas.	1.- El sistema de solicitud de aportes adicionales puede efectuarse sistémicamente para agilizar tiempos y dar cumplimiento a la propuesta de valor.		

Perspectiva a : Recursos	Numero/Nombre Indicador CAM08 tasa de actualización de datos sistema Intranet	Propietario: Subdirector de Adm.	
Estrategia: Entregar un servicio Clínico de excelencia, gratuito y oportuno.	Objetivo: Velar por la Gestión y distribución de los Recursos Financieros		
Descripción: Permite coordinar actividades logísticas (número de salas) relacionadas con la intervención.			
Pasado/Futuro Futuro	Frecuencia: quincenal	Tipo de Unidad: % Cumplimiento	Polaridad: No Aplica
Formula: (N° de salas calendarizadas en Intranet / N° total de salas disponibles) x 100			
Fuente de Datos: Páginas web			
Calidad de Datos: Buena	Recolector de Datos: Subdirector de Adm.		
Línea de Base: S/I	Meta: 100%		
Razonamiento Meta: Mantener un sistema de información interno permita programar intervenciones a otras áreas, además tener capacidad de dar respuesta ante eventualidades para dar cumplimiento a la propuesta de valor			
Iniciativas.	1.- Efectuar inducción a nuevos usuarios del sistema.		

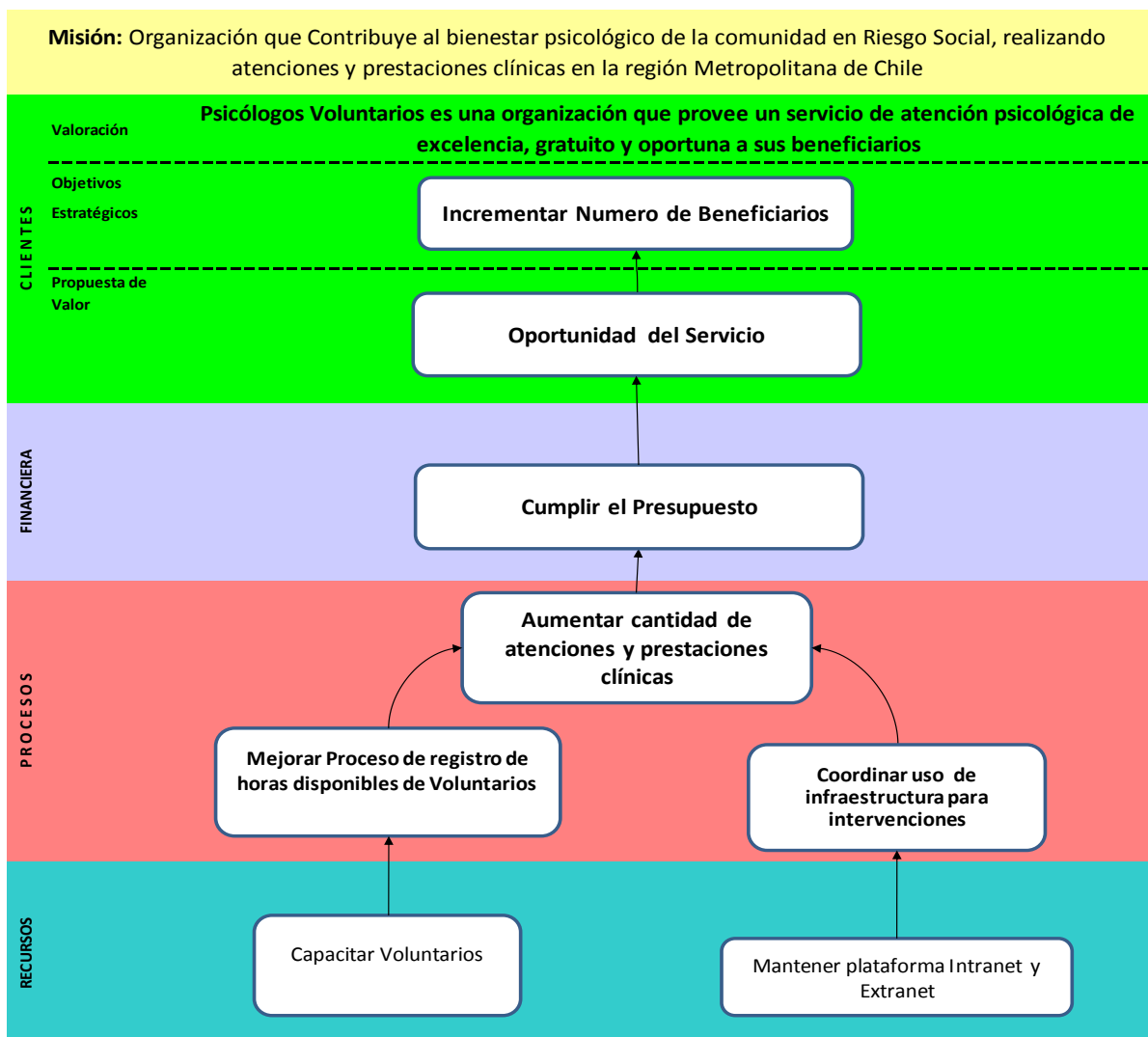
Perspectiva a : Recursos	Numero/Nombre Indicador CAM09 Tasa de Cumplimiento programa de capacitación	Propietario: Subdirector de Adm.	
Estrategia: Entregar un servicio Clínico de excelencia, gratuito y oportuno.	Objetivo: Velar por la Gestión y distribución de los Recursos Financieros		
Descripción: El indicador mide el tiempo destinado en motivar, transmitir e involucrar al personal con la misión y visión de la organización.			
Pasado/Futuro Futuro	Frecuencia: Anual	Tipo de Unidad: %	Polaridad: No Aplica
Formula: (Número de capacitaciones efectuadas / Numero de capacitaciones programadas) X 100			
Fuente de Datos:		Páginas web	
Calidad de Datos:	Buena	Recolector de Datos:	Subdirector de Adm.
Línea de Base:	S/I	Meta:	> 95% Anual
Razonamiento Meta: Contar con instancias que motiven al personal, implica que desarrollen sus actividades con mayor compromiso.			
Iniciativas.	1.- Coordinar capacitaciones motivacionales con otras organizaciones sin fines de lucro.		

4.5.4.- Tablero de Gestión Subdirección de Operaciones

El Tablero de Gestión de Operaciones de la figura N° 4 - 04, se desarrolló a partir del eje estratégico Capacidad de Respuesta, dado que es el departamento de Operaciones quien tiene por actividad fundamental implementar la red de intervenciones

Se definen un objetivo para la propuesta de valor de la subdirección de Operaciones: Promover y fortalecer alianzas estratégicas con empresas privadas. Relacionado a estos objetivos se han definido los procesos internos necesarios para conseguirlo. Los recursos necesarios son: contar con personal de planta competente y motivada y disponer de fondos producto de donaciones.

Figura N° 4 - 04
Tablero de Gestión Subdirección de Operaciones



Fuente: Elaboración Propia

4.5.5.- Tablero de Control de Subdirección de Operaciones

En el Tablero de Control de La Subdirección de Operaciones se encuentra los objetivos del tablero de Gestión de la Figura N° 4 - 04, para estos objetivos se ha definido indicadores y su meta correspondiente.

	Objetivo	Código	Indicadores	Meta	Frecuencia	Iniciativas
Ciente	Incrementar Número de Beneficiarios	COP01	Cantidad de beneficiarios atendidos sobre Presupuesto	2	Mensual	Mantener reservas de seguridad en Infraestructura y horas de Voluntariado.
Financiero	Cumplir el Presupuesto de Operaciones	COP02	Consumo presupuesto asignado	>0	Mensual acumulado	Generar para el año campaña: "Cultura de Gastos y Costos", la que se compara de acuerdo al control presupuestario, se premiaran los ahorros y la generación ideas innovadoras de voluntarios y personal de planta que permitan generar ahorros
Procesos	Aumentar cantidad de atenciones y prestaciones clínicas	COP03	Cantidad atenciones y prestaciones sobre presupuesto	≥3	Mensual	Mantener comunicación semanal, vía e-mail, celular o presencial, con hospitales y municipalidades, quienes derivan los casos.
	Controlar proceso de registro de horas disponibles de voluntarios que faciliten la planificación	COP04	Cantidad de horas voluntarios certificados disponibles	≥4	Mensual	Generar Campaña de referidos con actuales voluntarios enrolados
	Coordinar uso de infraestructura para intervenciones	COP05	Cantidad de infraestructura disponible	≥2	Mensual	Generar vínculos con nuevas instituciones que posibiliten acceso a uso de salas con condiciones necesarias para realizar intervenciones.
Recursos	Capacitar Voluntarios	COP06	Cantidad de voluntarios capacitados	100%	Mensual	Generar Calendario de Capacitaciones
	Mantener actualización de datos en Plataforma Intranet y Extranet	COP7	Tasa de información actualizada en plataforma	≥ 95%	Mensual	Efectuar inducción a nuevos usuarios del sistema.

4.5.6.- Diccionario de Indicadores Subdirección de Operaciones

Perspectiva a : Clientes	Numero/Nombre Indicador COP01 Cantidad de beneficiarios atendidos sobre Presupuesto	Propietario: Subdirector de Operaciones.	
Estrategia: Entregar un servicio Clínico de excelencia, gratuito y oportuno.	Objetivo: Velar por la viabilidad económica de la Operación		
Descripción: El indicador mide la capacidad de la organización de atender nuevos beneficiarios			
Pasado/Futuro Pasado	Frecuencia: Mensual	Tipo de Unidad: % Cumplimiento	Polaridad: No aplica
Formula: N° beneficiarios atendidos - N° beneficiarios PPTO			
Fuente de Datos: Presupuesto mensual y datos estadísticos			
Calidad de Datos: Buena		Recolector de Datos: Subdirector de Adm.	
Línea de Base: S/I		Meta: 2	
Razonamiento Meta: Hacer eficiente nuestras operaciones, permite atender nuevos beneficiarios.			
Iniciativas.		1.- Mantener reservas de seguridad en Infraestructura y Horas de Voluntariado.	

Perspectiva a : Financiera	Numero/Nombre Indicador COP02 Consumo presupuesto asignado	Propietario: Subdirector de Operaciones.	
Estrategia: Entregar un servicio Clínico de excelencia, gratuito y oportuno.	Objetivo: Velar por la viabilidad económica y operacional de la fundación		
Descripción: El indicador mide la capacidad de la Subdirección de cumplir el presupuesto asignado o generar ahorros sobre lo presupuestado			
Pasado/Futuro Pasado	Frecuencia: Mensual Acumulado	Tipo de Unidad: pesos	Polaridad: No aplica
Formula: Total presupuesto Sub. Oper. Mensual acumulado - Total egresos Sub. Operaciones reales mensual acumulados			
Fuente de Datos: Presupuesto mensual y datos de contabilidad			
Calidad de Datos: Buena		Recolector de Datos: Subdirector de Adm.	
Línea de Base: S/I		Meta: >0	
Razonamiento Meta: Cumplir el Presupuesto o generar ahorro permite a la Organización realizar un mayor número de intervenciones			
Iniciativas.		1.- Generar para el año campaña: "Cultura de Gastos y Costos", la que se compara de acuerdo al control presupuestario, se premiaran los ahorros y la generación ideas innovadoras de voluntarios y personal de planta que permitan generar ahorros	

Perspectiva a : Procesos	Numero/Nombre Indicador COP3 Cantidad de atenciones y prestaciones sobre el presupuesto	Propietario: Subdirector de Operaciones.	
Estrategia: Entregar un servicio Clínico de excelencia, gratuito y oportuno.	Objetivo: Velar por la eficacia en el cumplimiento de sus programas		
Descripción: El indicador muestra que porcentaje de intervenciones realizadas sobre lo presupuestado			
Pasado/Futuro Futuro	Frecuencia: mensual	Tipo de Unidad: N° Beneficiarios	Polaridad: No Aplica
Formula: (atenciones y prestaciones realizadas - Atenciones y prestaciones presupuestadas)			
Fuente de Datos: Intranet y presupuesto			
Calidad de Datos: Buena	Recolector de Datos: Subdirector de Adm.		
Línea de Base: S/I	Meta: ≥ 3		
Razonamiento Meta: Conocer la cantidad de intervenciones efectuadas sobre lo presupuestado			
Iniciativas.	1.- Mantener comunicación semanal, vía e-mail, celular o presencial, con hospitales y municipalidades, quienes derivan los casos.		

Perspectiva a : Procesos	Numero/Nombre Indicador COP04 Cantidad de horas de voluntarios certificados disponibles	Propietario: Subdirector de Operaciones.	
Estrategia: Entregar un servicio Clínico de excelencia, gratuito y oportuno.	Objetivo: Velar por la eficacia en el cumplimiento de sus programas		
Descripción: El indicador muestra que porcentaje de horas de voluntarios certificados se encuentran disponibles, para realizar intervenciones.			
Pasado/Futuro Futuro	Frecuencia: mensual	Tipo de Unidad: Horas	Polaridad: No Aplica
Formula: Cantidad de horas de voluntarios certificados disponibles - cantidad de horas voluntariado requeridas			
Fuente de Datos: Intranet			
Calidad de Datos: Buena	Recolector de Datos: Subdirector de Operaciones.		
Línea de Base: S/I	Meta: ≥ 4		
Razonamiento Meta: Contar con candidatos que permitan dar continuidad a las operaciones de la organización			
Iniciativas.	1.- Generar campañas de captación de voluntarios		

Perspectiva a : Recursos	Numero/Nombre Indicador COP05 Cantidad horas de infraestructura disponible	Propietario: Subdirector de Operaciones.	
Estrategia: Entregar un servicio Clínico de excelencia, gratuito y oportuno.	Objetivo: Velar por la eficacia en el cumplimiento de sus programas		
Descripción: El indicador mide la capacidad de poder actuar ante un requerimiento adicional desde un punto de vista de infraestructura.			
Pasado/Futuro Futuro	Frecuencia: mensual	Tipo de Unidad: horas	Polaridad: No Aplica
Formula: (cantidad horas de oficinas disponibles – Cantidad horas de oficinas requeridas para intervención)			
Fuente de Datos:		Páginas web	
Calidad de Datos:	Buena	Recolector de Datos:	Subdirector de oper.
Línea de Base:	S/I	Meta:	≥2
Razonamiento Meta: Dar cumplimiento al requerimiento básico de infraestructura además de contar con instalaciones en caso de requerimientos adicionales.			
Iniciativas.	1.- Generar vínculos con nuevas instituciones que posibiliten acceso a uso de salas con condiciones necesarias para realizar intervenciones.		

Perspectiva a : Recursos	Numero/Nombre Indicador COP06 Cantidad de Voluntarios capacitados	Propietario: Subdirector de Operaciones.	
Estrategia: Entregar un servicio Clínico de excelencia, gratuito y oportuno.	Objetivo: Velar por la eficacia en el cumplimiento de sus programas		
Descripción: El indicador mide la cantidad de voluntarios disponibles para realizar intervenciones			
Pasado/Futuro Futuro	Frecuencia: mensual	Tipo de Unidad: %	Polaridad: No Aplica
Formula: Cantidad de voluntarios capacitados/Cantidad total de voluntarios			
Fuente de Datos:		Páginas web	
Calidad de Datos:	Buena	Recolector de Datos:	Subdirector de oper.
Línea de Base:	S/I	Meta:	100%
Razonamiento Meta: Contar con los voluntarios capacitados en el uso de la aplicación, permitirá que puedan agendar su disponibilidad y así coordinar intervenciones			
Iniciativas.	1.- Generar calendario de capacitaciones		

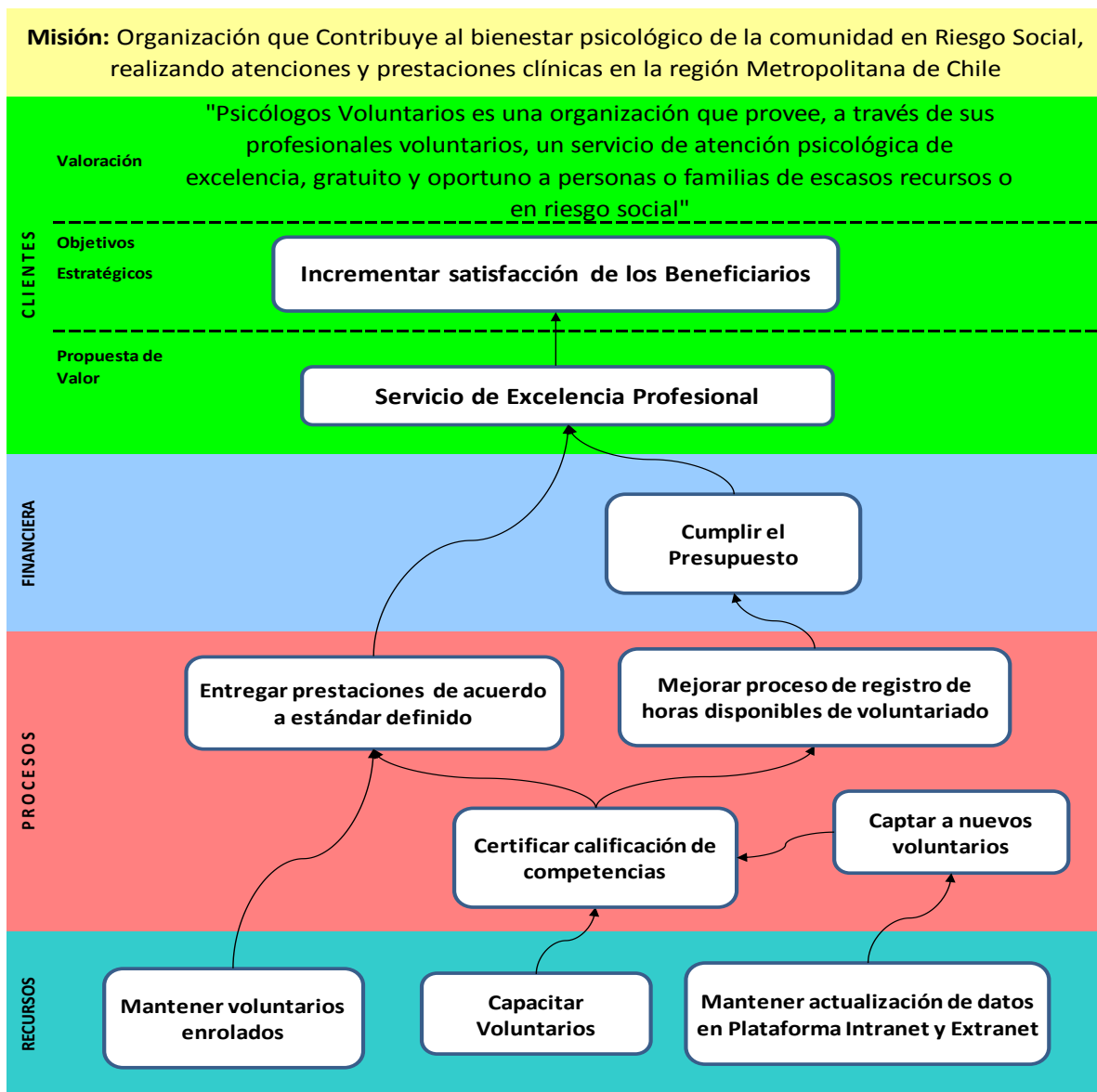
Perspectiva a : Recursos	Numero/Nombre Indicador COP07 Tasa de Información actualizada en plataforma	Propietario: Subdirector de Operaciones.	
Estrategia: Entregar un servicio Clínico de excelencia, gratuito y oportuno.	Objetivo: Velar por la eficacia en el cumplimiento de sus programas		
Descripción: El indicador mide el porcentaje de información disponible en sistema.			
Pasado/Futuro Futuro	Frecuencia: mensual	Tipo de Unidad: horas	Polaridad: No Aplica
Formula: (Información ingresada al sistema/ Información disponible para ingresar al sistema) x 100			
Fuente de Datos: Páginas web			
Calidad de Datos: Buena		Recolector de Datos: Subdirector de oper.	
Línea de Base: S/I		Meta: ≥ 95%	
Razonamiento Meta: Contar con la información en sistema de manera oportuna.			
Iniciativas.	1.- Efectuar inducción a nuevos usuarios del sistema.		

4.5.7.- Tablero de Gestión Subdirección de Capital Humano

El Tablero de Gestión de Capital Humano, de la figura 4 - 05, se desarrolló a partir del eje estratégico Servicio de excelencia profesional, dado que es el departamento de Capital Humano quien tiene por actividad fundamental entregar el detalle de voluntarios disponibles para la realización de las prestaciones

Se definen un objetivo para la propuesta de valor de la subdirección de Capital Humano: Actualización continua de base de datos de voluntarios. Relacionado a estos objetivos se han definido los procesos internos necesarios para conseguirlo. Los recursos necesarios son: Contar con personal de planta competente y motivada y Contar con Voluntarios del área de la psicología

Figura N° 4 - 05
Tablero de Gestión Subdirección de Capital Humano



Fuente: Elaboración Propia

4.5.8.- Tablero de Control de Subdirección de Capital Humano

En el Tablero de Control de La Subdirección de Capital Humano se encuentran los objetivos del tablero de Gestión de la Figura N° 4 - 05, para estos objetivos se ha definido indicadores y su meta correspondiente.

	Objetivo	Código	Indicadores	Meta	Frecuencia	Iniciativas
Ciente	Incrementar satisfacción de los Beneficiarios	CCH01	Satisfacción del Beneficiario	≥ 6%	Mensual	Validar el motivo de notas inferiores a 6, y de ser necesario chequear procesos y competencias del voluntario relacionado a evaluaciones.
Financiero	Cumplir el Presupuesto de Sub. Capital Humano	CCH02	Consumo presupuesto asignado	>0	Mensual Acumulado	Generar para el año campaña: "Cultura de Gastos y Costos", la que se compara de acuerdo al control presupuestario, se premiaran los ahorros y la generación ideas innovadoras de voluntarios y personal de planta que permitan generar ahorros
Procesos	Entregar prestaciones de acuerdo a estándar definido	CCH03A	Total voluntarios calificados	0	Mensual	Auditar trimestralmente carpetas de voluntarios enrolados y calificación realizada
		CCH03B	Cumplimiento estándares definidos	0	Mensual	Inducción a nuevos voluntarios que permitan dar a conocer los estándares traspasar a ellos la importancia de su cumplimiento.
	Mejorar Proceso de registro de horas disponibles de Voluntarios	CCH04	Horas de voluntarios certificados disponibles	≥ 4	Mensual	Efectuar inducción en intranet a voluntarios que permitan mantener control de horas disponibles
	Captar a nuevos voluntarios	CCH05	Tasa de voluntarios en proceso de enrolamiento	≥ 80%	Mensual	Generar pauta de proceso de enrolamiento (Antecedentes de formación educacional en área psicología – entrevistas – Calificación)
	Certificar calificación de competencias	CCH06	Total voluntarios con calificación de competencias sobre total voluntarios	0	Mensual	La calificación de competencia debe efectuarse durante el enrolamiento del Voluntario
Recursos	Capacitar Voluntarios	CCH7	Tasa de cumplimiento programa de Capacitación	90%	Mensual	Realización y cumplimiento de calendario de capacitaciones.
	Mantener Voluntarios Enrolados	CCH8	Total voluntarios enrolados requeridos sobre total voluntarios.	≥ 2	Mensual	El Mantener voluntarios enrolados de manera suficiente, permite asegurar la intervención dando cumplimiento a la valoración definida por la Organización
	Mantener actualización de datos en Plataforma Intranet y Extranet	CCH9	Tasa de actualización de información en plataforma	≥90%	Mensual	Efectuar inducción en intranet a voluntarios que permitan mantener control de horas disponibles

4.5.9.- Diccionario de Indicadores Subdirección de Capital Humano

Perspectiva a : Clientes	Numero/Nombre Indicador CCH01 satisfacción del Beneficiario	Propietario: Subdirector de Cap. Humano.	
Estrategia: Entregar un servicio Clínico de excelencia, gratuito y oportuno.	Objetivo: Proveer a la fundación voluntarios competentes de manera oportuna		
Descripción: El indicador mide la satisfacción del beneficiario con respecto al servicio recibido.			
Pasado/Futuro pasado	Frecuencia: mensual	Tipo de Unidad: %	Polaridad: No Aplica
Formula: Escala Liker (1 muy malo a 7 muy bueno)			
Fuente de Datos: Encuestas entregadas y recepcionadas.			
Calidad de Datos: Buena		Recolector de Datos: Subdirector de Cap. Humano.	
Línea de Base: S/I		Meta: ≥6	
Razonamiento Meta: Contar con un indicador que indique cual es la percepción del beneficiario del servicio recibido.			
Iniciativas.	1.- validar el motivo de notas inferiores a 6, y de ser necesario chequear procesos y competencias del voluntario relacionado a evaluaciones.		

Perspectiva a : Financiera	Numero/Nombre Indicador CCH02 Consumo presupuesto asignado	Propietario: Subdirector de Cap. Humano.	
Estrategia: Entregar un servicio Clínico de excelencia, gratuito y oportuno.	Objetivo: Velar por la viabilidad económica y operacional de la fundación		
Descripción: El indicador mide la capacidad de la Subdirección de cumplir el presupuesto o mejor aún llegar a generar ahorros en los recursos asignados			
Pasado/Futuro Pasado	Frecuencia: Mensual Acumulado	Tipo de Unidad: pesos	Polaridad: No aplica
Formula: Total presupuesto Sub. C. Humano mensual acumulado - total gasto real Sub. Capital Humano mensual acumulados			
Fuente de Datos: Presupuesto mensual y datos de contabilidad			
Calidad de Datos: Buena		Recolector de Datos: Subdirector Capital Humano	
Línea de Base: S/I		Meta: >0	
Razonamiento Meta: Cumplir el presupuesto o mejor aún lograr ahorro permite a la Organización realizar un mayor número de intervenciones			
Iniciativas.	1.- Generar para el año campaña: "Cultura de Gastos y Costos", la que se compara de acuerdo al control presupuestario, se premiaran los ahorros y la generación ideas innovadoras de voluntarios y personal de planta que permitan generar ahorros		

Perspectiva a : Procesos	Numero/Nombre Indicador CCH03A Total Voluntarios Calificados	Propietario: Subdirector de Cap. Humano.	
Estrategia: Entregar un servicio Clínico de excelencia, gratuito y oportuno.	Objetivo: Proveer a la fundación voluntarios competentes de manera oportuna		
Descripción: El indicador mide que la totalidad de las intervenciones desarrolladas por la organización, sean efectuadas por Psicólogos calificados.			
Pasado/Futuro pasado	Frecuencia: mensual	Tipo de Unidad: %	Polaridad: No Aplica
Formula: Total de voluntarios que efectúan actividad en el mes - Total de voluntarios calificados que efectúan intervención en el mes			
Fuente de Datos: Intranet: programa de intervenciones y registro de calificaciones			
Calidad de Datos: Buena		Recolector de Datos: Subdirector de Cap. Humano.	
Línea de Base: S/I		Meta: 0	
Razonamiento Meta: Contar un indicador que nos asegure la calificación de los voluntarios que desarrollan la intervención.			
Iniciativas.		1.- Auditar trimestralmente carpetas de voluntarios enrolados y calificación realizada	

Perspectiva a : Procesos	Numero/Nombre Indicador CCH03B Cumplimiento estándares definidos	Propietario: Subdirector de Cap. Humano.	
Estrategia: Entregar un servicio Clínico de excelencia, gratuito y oportuno.	Objetivo: Proveer a la fundación voluntarios competentes de manera oportuna		
Descripción: El indicador mide que la totalidad de las intervenciones desarrolladas por la organización, estén efectuadas de acuerdo a estándar definido.			
Pasado/Futuro pasado	Frecuencia: mensual	Tipo de Unidad: %	Polaridad: No Aplica
Formula: Total intervenciones - Total intervenciones que cumplen estándar			
Fuente de Datos: Intranet: programa de intervenciones			
Calidad de Datos: Buena		Recolector de Datos: Subdirector de Cap. Humano.	
Línea de Base: S/I		Meta: 0	
Razonamiento Meta: Contar un indicador que nos asegure el estándar de las calificaciones			
Iniciativas.		1.- Inducción a nuevos voluntarios que permitan dar a conocer los estándares traspasar a ellos la importancia de su cumplimiento.	

Perspectiva a : Recursos	Numero/Nombre Indicador CCH04 Horas de voluntarios certificados disponibles	Propietario: Subdirector de Cap. Humano.	
Estrategia: Entregar un servicio Clínico de excelencia, gratuito y oportuno.	Objetivo: Proveer a la fundación voluntarios competentes de manera oportuna		
Descripción: El indicador mide que porcentaje de horas de voluntarios certificados se encuentra disponible, para realizar intervenciones.			
Pasado/Futuro futuro	Frecuencia: mensual	Tipo de Unidad: Horas	Polaridad: No Aplica
Formula: horas de voluntariado certificados disponibles - horas de voluntarioso requerido			
Fuente de Datos: Intranet			
Calidad de Datos: Buena		Recolector de Datos: Subdirector de Cap. Humano.	
Línea de Base: S/I		Meta: ≥4	
Razonamiento Meta: Contar con el recurso necesario para dar cumplimiento a la propuesta de valor definida por la fundación.			
Iniciativas.	1.- Efectuar inducción en intranet a voluntarios que permitan mantener control de horas disponibles		

Perspectiva a : Recursos	Numero/Nombre Indicador CCH05 Tasa de voluntarios en proceso de enrolamiento	Propietario: Subdirector de Cap. Humano.	
Estrategia: Entregar un servicio Clínico de excelencia, gratuito y oportuno.	Objetivo: Proveer a la fundación voluntarios competentes de manera oportuna		
Descripción: El indicador mide la capacidad de certificación de competencias de posibles voluntarios.			
Pasado/Futuro pasado	Frecuencia: mensual	Tipo de Unidad: %	Polaridad: No Aplica
Formula: (Cantidad de voluntarios en proceso de enrolamiento/Total postulantes a voluntariado) x 100			
Fuente de Datos: Intranet: programa de capacitación.			
Calidad de Datos: Buena		Recolector de Datos: Subdirector de Cap. Humano.	
Línea de Base: S/I		Meta: ≥80%	
Razonamiento Meta: Contar con voluntarios que permitan dar continuidad a las operaciones de la organización			
Iniciativas.	1.- Generar pauta de proceso de enrolamiento (Antecedentes de formación educacional en área psicología – entrevistas – Calificación)		

Perspectiva a : Recursos	Numero/Nombre Indicador CCH06 Total voluntarios con calificación de competencias sobre total voluntarios	Propietario: Subdirector de Cap. Humano.	
Estrategia:	Entregar un servicio Clínico de excelencia, gratuito y oportuno.	Objetivo:	Proveer a la fundación voluntarios competentes de manera oportuna
Descripción: El indicador mide el porcentaje de voluntarios con calificación de competencias			
Pasado/Futuro pasado	Frecuencia: mensual	Tipo de Unidad: Horas	Polaridad: No Aplica
Formula: Total voluntarios - Voluntarios con calificación competencias			
Fuente de Datos: Intranet.			
Calidad de Datos: Buena		Recolector de Datos: Subdirector de Cap. Humano.	
Línea de Base: S/I		Meta: 0	
Razonamiento Meta: Contar con instancias que aseguren la asignación de un voluntario con las competencias requeridas en cada uno de los casos.			
Iniciativas.		La calificación de competencia debe efectuarse durante el enrolamiento del Voluntario	

Perspectiva a : Recursos	Numero/Nombre Indicador CCH07 Tasa de cumplimiento programa de capacitación	Propietario: Subdirector de Cap. Humano.	
Estrategia:	Entregar un servicio Clínico de excelencia, gratuito y oportuno.	Objetivo:	Proveer a la fundación voluntarios competentes de manera oportuna
Descripción: El indicador mide el cumplimiento de las capacitaciones según programa.			
Pasado/Futuro pasado	Frecuencia: mensual	Tipo de Unidad: Horas	Polaridad: No Aplica
Formula: (Capacitaciones efectuadas / capacitaciones programadas) x 100			
Fuente de Datos: Intranet: programa de capacitación.			
Calidad de Datos: Buena		Recolector de Datos: Subdirector de Cap. Humano.	
Línea de Base: S/I		Meta: 90%	
Razonamiento Meta: Contar con instancias que motiven al personal, implica mejor preparación en el desarrollo de sus actividades.			
Iniciativas.		1.- Realización y cumplimiento de calendario de capacitaciones.	

Perspectiva a : Recursos	Numero/Nombre Indicador CCH08 Total voluntarios enrolados requeridos sobre total voluntarios.	Propietario: Subdirector de Cap. Humano.	
Estrategia: Entregar un servicio Clínico de excelencia, gratuito y oportuno.	Objetivo: Proveer a la fundación voluntarios competentes de manera oportuna		
Descripción: El indicador mide el porcentaje de información disponible en sistema.			
Pasado/Futuro pasado	Frecuencia: mensual	Tipo de Unidad: unidad	Polaridad: No Aplica
Formula: Total voluntarios enrolados – Total Voluntarios Requeridos			
Fuente de Datos: Intranet/extranet			
Calidad de Datos: Buena		Recolector de Datos: Subdirector de Cap. Humano.	
Línea de Base: S/I		Meta: ≥ 2	
Razonamiento Meta: Contar con dos voluntarios sobre el requerido, nos permitirá actuar ante la solicitud de un nuevo requerimiento.			
Iniciativas.	1.- Generar campañas de captación de voluntarios		

Perspectiva a : Recursos	Numero/Nombre Indicador CCH09 Tasa de actualización de información en plataforma	Propietario: Subdirector de Cap. Humano.	
Estrategia: Entregar un servicio Clínico de excelencia, gratuito y oportuno.	Objetivo: Proveer a la fundación voluntarios competentes de manera oportuna		
Descripción: El indicador mide el porcentaje de información disponible en sistema.			
Pasado/Futuro pasado	Frecuencia: mensual	Tipo de Unidad: Horas	Polaridad: No Aplica
Formula: (Información ingresada al sistema/información disponible para ingresar al sistema) x 100			
Fuente de Datos: Intranet/extranet			
Calidad de Datos: Buena		Recolector de Datos: Subdirector de Cap. Humano.	
Línea de Base: S/I		Meta: ≥ 90%	
Razonamiento Meta: Contar con la información en sistema de manera oportuna.			
Iniciativas.	1.- Efectuar inducción en intranet a voluntarios que permitan mantener control de horas disponibles		

En los tableros de Control de Administración Capital Humano y Operaciones, se han propuesto indicadores que buscan medir el cumplimiento de los procesos y sus recursos, que son considerados claves para el cumplimiento de la propuesta de Valor.

5.- Sistema de Incentivo

Por ser Psicólogos Voluntarios una fundación, no tiene asociado a su plan estratégico sistemas de incentivos para los directores de la organización.

A continuación se presentaran dos propuestas una asociada a los subdirectores y otra relacionada a los voluntarios, ambas definidas en conjunto con el directorio conformado por las empresas patrocinadoras, el objetivo del sistema de incentivos presentado consiste en alinear y motivar principalmente a los directores en el cumplimiento de los objetivos estratégicos

5.1.- Sistema de Incentivos para Subdirectores

Actualmente el director general y subdirectores de Operaciones, Administración y Recursos Humanos, reciben un sueldo líquido mensual de aprox. \$550.000.-, monto que está muy por debajo del promedio del mercado para la un profesional con la especialización que ellos poseen, sin embargo no es el dinero lo que incentiva a estos profesional a estar comprometidos con la organización.

El objetivo de este incentivo no es enfatizar las individualidades, muy por el contrario, busca se generen sinergias en la coordinación de actividades que se requiere para el funcionamiento de la organización y que dependen de los subdirectores de operaciones, administración y Recursos humanos. Es por ello que no existe un incentivo individual, las actividades de cada uno de los subdirectores aporta a cumplir el porcentaje total del incentivo. Debido a la cultura organizacional de apoyo en las actividades es que se potencia un incentivo “comunitario”, el que muy difícilmente podría aplicarse en otro tipo de organización.

El incentivo plantea entregar un bono en dinero, equivalente a un sueldo extra, su monto dependerá del porcentaje de cumplimiento de los objetivos establecidos anualmente, el incentivo se paga solo si es mayor o igual al 80% y es un aporte adicional de las empresas donantes.

El incentivo, como ítem contable, no es considerado como parte del presupuesto anual de la fundación pues esto comprometería la realización de prestaciones y atenciones Psicológicas. Por esta razón el bono es un compromiso de donación adicional de las empresas y condicionado al cumplimiento de las metas establecidas.

La Figura N° 5 - 01 exhibe los componentes de desempeño a compensar y su meta asociada. Existiendo rangos de cumplimiento del resultado que se contemplan para la asignación de porcentaje al cumplimiento de una meta de desempeño esperado. Los atributos que se espera poder alinear con el sistema de incentivo propuesto son: La disponibilidad de fondos, cumplir la estructura de costos, el estándar de las prestaciones efectuadas y contar con voluntarios enrolados.

5.2.- Sistema de Incentivos para Voluntarios

Tanto o más importante para la organización que el incentivo a los subdirectores, es incentivar a sus voluntarios, el objetivo de este incentivo es generar en los voluntarios un compromiso y lealtad con la organización.

El incentivo le permitirá a la Organización mantener voluntarios enrolados y capacitados de manera permanente, que es el objetivo principal de la subgerencia de Capital Humano, que es junto con el financiamiento, uno de los puntos críticos definidos a trabajar en la estrategia, con el fin de dar un servicio de excelencia, no olvidando que el servicio de excelencia está definido para la organización en función de las competencias de sus voluntarios, que son psicólogos titulados, con experiencia Clínica por lo que no trabaja con alumnos en práctica o procesos de psicólogos training.

El incentivar a los voluntarios y evaluar su desempeño de acuerdo a la cantidad de horas donadas a la fundación, la continuidad en el servicio de voluntariado y la encuesta de satisfacción de Beneficiario, permite potenciar:

- 1.- Perspectivas de Cliente, el objetivo incrementar la satisfacción del beneficiario, incentivando al voluntario en desarrollar un trabajo que permita obtener una evaluación mayor en la escala Likert nota de 1 a 7.
2. Perspectiva de Procesos, para el objetivo mejorar proceso de registro de horas disponibles de voluntariado que facilite la planificación, incentivando al voluntario a mejorar los indicadores que son Cantidad de horas de voluntarios disponibles y también la tasa de voluntarios por área de competencias.
- 3.- Perspectiva de Recursos, para el objetivo Mantener voluntarios enrolados y calificados de manera permanente, que permitirá dar cumplimiento a los indicadores cantidad de voluntarios disponibles sobre el presupuesto.

El incentivo premio, se orienta al reconocimiento que se efectúa de manera anual y la entrega de un notebook, por parte de las empresas que conforman el directorio, al voluntario que se destaca por su desempeño y compromiso con Psicólogos Voluntarios, se evalúa su donación en cantidad de Horas y la continuidad de su aporte, dentro de la evaluación se incorpora la evaluación que hacen sus pacientes y beneficiarios del servicio, además y para incluir dentro de la evaluación la cultura organizacional los subdirectores evalúan la relación del voluntario con los valores reconocidos por la Organización.

La Figura N° 5 - 02 exhibe los componentes de desempeño y su meta asociada que aplica a los voluntarios.

Figura N°5 - 01 Sistema de Incentivo Subdirectores

Atributo	Responsable	Incentivo	Articulador	Desempeño	Medio de Verificación	Resultado	Ponderación en Función Resultado			EJEMPLO					
							100%	99% y 80%	≤ 79%	100%		≥ 80% y <100%		<80%	
							Resultado Obtenido	% a Aplicar	Resultado Obtenido	% a Aplicar	Resultado Obtenido	% a Aplicar			
Disponibilidad de Fondos	Subdirección de Administración	Bono de sueldo Base	Convenio Desempeño	Captar nuevos Ingresos	Incremento de un 10% de los Ingresos de la Organización V/S Ppto.	≥10%	10%			10%	10%	9%	8%	9%	8%
						≥ 8%			8%						
						< 8%					0%				
participar de fondos concursables				% de postulaciones adjudicadas	≥10%	10%			10%	10%	6%	0%	6%	0%	
					≥ 8%			8%							
					< 8%					0%					
Cumplir Estructura de Costos				cumplimiento de acuerdo al presupuesto	Reducción del 5% en el uso fondos disponibles	≥5%	5%			5%	5%	7%	5%	7%	5%
						≥ 4%			4%						
						< 4%					0%				
Eficiencia Procesos	Coordinación recursos de infraestructura	utilización del 100% de la infraestructura disponible	≥10%	10%			10%	10%	9%	8%	9%	8%			
			≥ 8%			8%									
			< 8%					0%							
Estándar de Intervención	Velar por el cumplimiento de los estándares definidos en una intervención	Implementación del 100% de la pauta de intervención	≥100%	15%			100%	15%	90%	12%	10%	10%			
			≥ 80%			12%									
			< 80%					0%							
Contar con voluntarios capacitados y certificados	Coordinación de Voluntarios	utilización del 100% de voluntarios disponible	≥100%	10%			100%	10%	12%	10%	12%	10%			
			≥ 80%			8%									
			< 80%					0%							
Realizar certificaciones según calendarización	Implementación del 100% de la certificaciones por área	≥100%	10%			100%	10%	10%	10%	10%	10%				
		≥ 80%			8%										
		< 80%					0%								
Calendarización actividades	100% cumplimientos de las funciones de coordinación y asignación de Recursos financieros y Voluntarios	≥100%	15%			100%	15%	90%	12%	75%	0%				
		≥ 80%			12%										
		< 80%					0%								
Eficiencia de Procesos	Subdirección de Operaciones	Capacidad de reacción ante demanda no programada	Responder requerimiento en un plazo igual o inferior a 7 días hábiles.	< 7 días	15%			6	15%	4	15%	4	15%		
				7 días			12%								
				> 7 días					0%						
TOTAL							100%	80%	0%	100%	80%	66%			

Fuente: Elaboración Propia

APLICA BONO APLICA BONO NO APLICA BONO

Figura N°5-2 Sistema de Incentivo para Voluntarios

Atributo	Responsable	Incentivo	Articulador	Desempeño	Medio de Verificación	Ponderación	EJEMPLO		
							Nota Voluntario	Ponderación	Nota
Contar con voluntarios capacitados y certificados	Subdirección de Capital Humano	Reconocimiento al mejor Voluntario	Convenio Voluntariado	Cantidad de horas Donadas a la Fundación	Total de Horas indicadas en Intranet: Programación de Horas estadístico.	25% sobre nota final	7	0.25	1.75
				Continuidad en servicio de voluntariado	Continuidad de intervenciones realizadas en el año	15% sobre nota final	6	0.15	0.9
					cantidad de servicios tomados interrumpidos (*)	15% sobre nota final	7	0.15	1.05
				Encuestas de satisfacción de Beneficiarios sobresalientes.	total de intervenciones realizadas sobre el total de intervenciones evaluadas	40% sobre nota final	6	0.40	2.4
				Perfil del voluntario en relación a los valores de la Organización	la evaluación efectuada por sus compañeros, beneficiarios y Ejecutivos en relación a los valores de la Organización	5% sobre nota final	5	0.05	0.25
NOTA FINAL							6.35		

(*) se concidera que un servicio es interrumpido cuando un voluntario falta a una sección programada, sin aviso previo que permita reagendar.

CONCLUSIONES

En el presente trabajo, he podido demostrar, que el proceso de control de gestión es aplicable a organizaciones sin fines de lucro. Cumpliendo el objetivo general de esta tesis: Aplicar un sistema de control de gestión que alinie objetivos estratégicos y tácticas de Psicólogos Voluntarios, que permitirá cuantificar y verificar su desempeño.

Para dar cumplimiento al objetivo general se fue desarrollando uno a uno los objetivos específicos, donde luego de la recolección de datos entrevistas y análisis, se propone a la organización un cambio en su estructura que mejore su funcionalidad, la que se refleja en el organigrama propuesto, además fue necesario reformular la misión, visión y valores definidos por Psicólogos voluntarios .

El análisis externo, donde se estudió el comportamiento de la Industria de las ONG, permitió reconocer la existencia de un nicho de mercado no atendido, debido a que las prestaciones psicológicas no son de fácil acceso en el servicio público de salud y la escasa cobertura de salud mental en el sistema privado.

El análisis Interno desarrollado para Psicólogos voluntarios por medio del FODA nos muestra su fortaleza, la capacidad técnica y practica del recurso humano y un servicio estandarizado prestado por profesionales del área de la psicología con experiencia demostrable.

La principal Debilidad, que se transforma en el problema a atacar, es la falta de recursos financieros necesarios para dar continuidad al proyecto.

Se identifican los atributos de Psicólogos voluntarios y se plantea la propuesta de valor, la que comunica el compromiso de la Organización con la sociedad.

Se utiliza el modelo de Canvas para representar el modelo de negocio de Psicólogos voluntarios, el cual plantea el desarrollo de 9 elementos: propuesta de valor, canal de distribución, relaciones, modelo de Ingresos, Estructura de costos, red de socios o alianzas claves, recursos claves, actividades claves.

Al desarrollar el modelo de negocio en Psicólogos voluntarios, se concluye que para el éxito de la estrategia es importante la relación que pueda generarse con donantes actuales y futuros y que se debe poner énfasis en la estructura de Ingresos de la Organización

Para el desarrollo de los Tableros de Gestión y control de la subdirección de Administración, se desarrollaron indicadores destinados a garantizar el aumento del nivel de Ingresos, que permitan entregar prestaciones totalmente gratuitas y a su vez aumentar el número de beneficiarios.

Para el desarrollo de los Tableros de Gestión y control de la subdirección de Operaciones se dio énfasis en los procesos internos que permitan la coordinación de actividades de manera eficiente y eficaz.

Y finalmente para el desarrollo de los Tableros de Gestión y control de la subdirección de Capital Humano se dio énfasis en los procesos que permitan contar con voluntarios capacitados, con el fin de generar mayor satisfacción de parte del beneficiario de las prestaciones

El Cuadro de Mando Integral desarrollado para la fundación Psicólogos Voluntarios, es una herramienta, con la que esta organización podrá mejorar sus resultados y ejecutar su gestión mediante indicadores clave de funcionamiento.

Gracias al desarrollo del plan estratégico de la organización, se construyó el Cuadro de Mando Integral, el cual expresa la visión, misión y objetivos estratégicos de la organización, en términos operativos, con el objeto de obtener el apoyo de todos los niveles de la organización con el afán de alcanzar las metas planteadas.

El Cuadro de Mando Integral, permite ver a la organización desde diferentes perspectivas, además, logra que cada Subdirector pueda percibir cualitativa y cuantitativamente, como su aporte individual hace que la organización y su área específica puedan alcanzar sus metas particulares y generales además su visión global.

Recomendaciones

Para que este trabajo de tesis tenga un efecto positivo en la organización y hacerla más competitiva se recomienda:

- Seguir continuamente el Cuadro de Mando para que cumpla la función encomendada de herramienta dinámica de gestión.
- Incluir reglas y sugerir formas que aseguren que el seguimiento del Cuadro de Mando Integral forme parte del trabajo diario de la Organización.

Es importante que el Cuadro de Mando se use a través de toda la organización en los aspectos diarios de la gestión. Se debe transformar el Cuadro de Mando en un estilo de trabajo como parte de un proceso más amplio que se inicia con la estrategia.

BIBLIOGRAFÍA

Robert N. Anthony, Vijay Govindarajan. "Sistemas de Control de Gestión". McGraw-Hill, duodécima edición (2008).

Jairo, Amaya. "Gerencia: Planeación & Estrategia, Fundamentos Modelos y Software", Antártica. (2012)

Fred, David. "Conceptos de Administración Estratégica". Pearson, Novena Edición (2003)

Hill & Jones. "Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado". McGraw Hill, novena edición (2011).

Bateman y Snell. Administración un nuevo panorama competitivo. McGraw Hill, 6ª Edición,(2005)

Robbins y Coulter. "Administración", Prentice Hall, Octava Edición (2005)

Hitt, Irelan & Hoskisson. "Administración Estratégica". CENGAGE Learning, séptima edición (2008).

Kaplan & Norton. "Mapas Estratégicos". Ediciones Deusto, (2004).

Kaplan & Norton. "The Execution Premium". Ediciones Deusto, (2008).

Kono, Toyohiro. "Long-range Planning of Japanese Corporations". De Gruyter, (1992).

Niven, Paul. "El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso". Editorial Gestión 2000, (2002).

Porter, Michael. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press, (1980).

Porter, Michael. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press, (1985).

Robbins & Judge. "Comportamiento Organizacional". Pearson / Prentice Hall, decimotercera edición, (2009).

Thompson & Strickland. "Administración Estratégica". McGraw-Hill Interamericana, decimotercera edición, (2012).

DICCIONARIO

Se presenta un listado de términos que están explicados en función de las actividades realizadas por sociólogos Voluntarios:

Organización sin Fines de Lucro: Grupo de personas que deciden aportar con su tiempo, recursos económicos y materiales, con el fin de ejercer una actividad cuyo objetivo principal no es el enriquecimiento personal. El carácter desinteresado de la actividad, impide la distribución de beneficios a los asociados, ni aún en caso de disolución.

Donante: Personas naturales o Jurídicas que voluntariamente ceden bienes o dinero a Psicólogos Voluntarios.

Auspiciador: Que da auspicio: Patrocinador.

Patrocinador: Persona Natural o Jurídica que auspicia una actividad de psicólogos voluntarios con fines publicitarios.

Beneficiario: Persona que resulta favorecida por la atención de Psicólogos Voluntarios.

Servicio de atención Clínica: Asistencia médica por vez única que recibe un beneficiario.

Servicio de prestación Clínica: Asistencia médica periódica y programada que recibe un beneficiario.

Voluntarios: Personas de profesión Psicólogos que entregan de manera gratuita, sus conocimientos y tiempo a beneficiarios designados por Psicólogos voluntarios.

Voluntarios enrolados: Son los voluntarios que se encuentran en condiciones de efectuar servicios, los requisitos que deben cumplir para ser enrolados son: Profesional del área de la Psicología que pueda acreditar experiencia, en atenciones médicas

Voluntarios Calificados: Psicólogos voluntarios asignados a una de las siguientes áreas de atención: Apoyo y contención a familias con enfermos terminales, Apoyo y familias de enfermos de adicción a estupefacientes o psicotrópicos, Violencia Intrafamiliar y abuso Infantil.

ANEXO 1: CUESTIONARIOS

Nombre:

Cargo:

1.- Indique la Misión definida por Psicólogos Voluntarios.

2.- Indique la Visión definida por psicólogos Voluntarios

3.- Podría indicar cuantos valores posee Psicólogos Voluntarios, indicar cuales son y definirlos brevemente.

4.- Conoce la estructura (organigrama de psicólogos voluntarios), podría esquematizarlo e indicar en que parte del organigrama Ud. Realiza sus actividades y definir las brevemente.

5.- Podría Indicar 3 fortalezas de Psicólogos voluntarios, que los diferencia de otra Fundación.

6.- Podría Indicar 3 debilidades que a su Juicio posee Psicólogos Voluntarios, explíquela brevemente.

ANEXO 2: ENTREVISTA

Pauta de preguntas para la Entrevistas:

- 1.- ¿Cómo fue diseñado el Organigrama?
- 2.- ¿Podrían identificar en él a cada una de las personas responsables del equipo a cargo de las gerencias definidas?
- 3.- ¿Podrían indicarme cuales son las actividades desarrolladas por cada una de las gerencias?
- 4.- ¿Estas actividades están definidas en la descripción del cargo, o en algún lugar específico?
- 5.- ¿cuáles son las diferencias principales entre las actividades de la gerencia de desarrollo social y la gerencia de Operaciones?
- 6.- ¿A vuestro juicio, cual creen ustedes que son las principales falencias que presenta este organigrama?
- 7.- ¿Cómo debería ser, a vuestro juicio, la estructura organizacional de la fundación?

ANEXO 3:
Descripción de Cargos y Actividades

Tabla N° 1: Descripción de Cargos y Actividades

Cargo	Perfil	Funciones
Directorio	Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Toma decisiones a nivel estratégico. • Vela por la mantención y ampliación de la red empresas patrocinadoras. • Vela por la viabilidad económica de la fundación • Aprueba y controla planes quinquenales de acción • Decide sobre la ejecución y continuidad de proyectos de intervención con duración superior a un año.
Director Ejecutivo	Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Implementa la estrategia aprobada por el directorio. • Informa al Directorio sobre el resultado de la gestión rutinaria. • Propone al Directorio planes quinquenales de acción • Coordina y controla la gestión operativa de las subdirecciones. • Responsable de levantar el financiamiento para la operación anual.
Staff	Asesor comunicacional Comité consultivo	<ul style="list-style-type: none"> • Asistir al Director Ejecutivo en su relación rutinaria con el medio (interno y externo) para comunicar de manera precisa y efectiva los temas de interés mutuo. • Asesores con competencias técnicas de alta calificación y cuya periodicidad dependerá de las necesidades del Director Ejecutivo o de las definiciones de los planes estratégicos quinquenales.
Director de Operaciones	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar la red de intervenciones corrientes • Implementar la red de emergencias • Responsable de proponer un presupuesto anual al Director ejecutivo para cada una de las redes. • Responsable de implementar y mantener vigente una base de datos con proveedores capaces de surtir eficientemente la operación sin que la organización mantenga stock o inventarios • Responsable de sistematizar y mantener actualizado los procedimientos y protocolos de

		acción de su dirección.
Director de Capital Humano		<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un catastro de voluntarios que apoyen la red de intervenciones corrientes • Implementar un catastro actualizado de voluntarios que apoyen la red de intervenciones en situaciones de emergencia • Responsable de proponer un presupuesto anual al director ejecutivo para mantener el reclutamiento, selección, capacitación y vinculo de los voluntarios adscritos a cada una de las redes • Responsable de ejecutar el presupuesto autorizado para cada una de las redes. • Responsable de ejecutar el presupuesto autorizado para cada una de las redes • Responsable de sistematizar y mantener actualizado los procedimientos y protocolos de reclutamiento, evaluación, selección y capacitación de los voluntarios adscritos a cada una de las redes de intervención.
Director de Admiración	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la gestión y distribución de recursos financieros • Responsable de aportar la documentación y antecedentes contable de forma oportuna a la entidad encargada de generar la contabilidad • Responsable de consolidar los presupuestos anuales de todas las direcciones para ser presentadas al directorio • Responsable del control y ejecución del presupuesto aprobado y de la emisión de informes periódicos a la Dirección ejecutiva de las principales distorsiones • Responsable de la contratación de seguros contra accidentes personales de los voluntarios • Responsable de mantener actualizado el inventario de activo fijo y en condiciones de operación optima • Responsable de proponer un presupuesto anual al Director ejecutivo para mantener la gestión de las actividades de administración y servicios básicos • Responsable de sistematizar y mantener actualizado los procedimientos y protocolos para la administración de servicios básicos de la fundación

Fuente: Elaboración Propia.

ANEXO 4:
Distribución Pletórica Administrativa
Región Metropolitana

Provincia	Comunas	Población (Numero hab.)	Densidad (hab./km ²)
Chacabuco	Colina Lampa Tiltil	209.772	106,06
Melipilla	Alhué Curacaví María Pinto Melipilla San Pedro	165.789	38,32
Talagante	El Monte Isla de Maipo Padre Hurtado Peñaflor Talagante	268.064	445,36
Maipo	Buín Calera de Tango Paine San Bernardo	445.746	387,37
Cordillera	Pirque Puente Alto San José de Maipo	618.667	119,38
Santiago	Cerrillos Cerro Navia Conchalí El Bosque Estación Central Huechuraba Independencia La Cisterna La Granja La Florida La Pintana La Reina Las Condes Lo Barnechea Lo Espejo Lo Prado Macul Maipú Ñuñoa Pedro Aguirre Cerda Peñalolén Providencia Pudahuel Quilicura Quinta Normal Recoleta Renca San Miguel San Joaquín San Ramón Santiago Vitacura	4.977.637	2.359,4

ANEXO 5

**Número de Viviendas, IDH y Pobreza
por Comuna.**

Comuna	N° Viviendas	IDH	Pobreza
San Bernardo	60.723	0,712 (104)	20,9
Lo Espejo	24.896	0,657 (226)	20,1
Renca	33.451	0,709 (112)	19,2
Padre Hurtado	17.125	0,728 (79)	18,7
Cerro Navia	35.277	0,683 (165)	17,5
La Pintana	44.394	0,679 (171)	17,2
San Ramón	22.160	0,679 (170)	16,7
El Bosque	42.808	0,711 (106)	15,8
Huechuraba	16.386	0,737 (56)	14,5
La Granja	32.035	0,689 (158)	14,2
Macul	29.870	0,806 (10)	13,4
Recoleta	36.606	0,697 (138)	12,4
Lo Prado	26.361	0,715 (100)	11,6
San José de Maipo	777	0,759 (35)	11,1
Quinta Normal	26.454	0,723 (87)	10,8
Puente Alto	136.593	0,773 (26)	10,6
La Florida	97.137	0,804 (11)	9,6
Maipú	125.939	0,782 (20)	9,1
Pirque	1.343	0,807 (8)	9,1
Peñalolén	51.542	0,743 (52)	8,7
La Cisterna	22.817	0,775 (24)	8,6
Cerrillos	19.811	0,743 (54)	8,3
Lo Barnechea	16.124	0,912 (3)	8,1
Conchalí	-1,29	0,707 (118)	8
La Reina	0,47	0,883 (5)	7,8
San Joaquín	-1,44	0,719 (92)	7,4
Estación Central	-0,75	0,735 (60)	7,3
Santiago	-1,31	0,807 (9)	7,3
Pudahuel	4,18	0,735 (59)	7,1
Quilicura	20,77	0,782 (19)	6,7
Pedro Aguirre Cerda	-1,22	0,708 (114)	6,3
Independencia	-1,58	0,709 (111)	6
Vitacura	0,27	0,949 (1)	4,4
Providencia	0,87	0,911 (4)	3,5
Ñuñoa	-0,53	0,86 (6)	2,9
San Miguel	0,48	0,765 (31)	2,5
Las Condes	2,01	0,933 (2)	2,3

FUENTE: Elaboración propia en base a datos INE y PNUD⁸

⁸ Chile: Ciudades, Pueblos, Aldeas y Caseríos 2005 (INE) / Censo Nacional de Población y Vivienda 2002 (INE) / Las trayectorias del Desarrollo Humano en las comunas de Chile (1994-2003) (PNUD y Gobierno de Chile) y Resultados pobreza CASEN 2006 - Región Metropolitana (MIDEPLAN)

ANEXO 6

Estadistas de Empresas por Actividad Económica y volumen de ventas

	2011	
	Número de Empresas	Ventas (UF)
REGION METROPOLITANA	405.797	13.715.588.757
A - AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA Y SILVICULTURA	10.996	144.125.250
B - PESCA	149	24.640.451
C - EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS	1.330	904.153.567
D - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS NO METALICAS	23.754	1.432.273.642
F - SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	840	541.010.141
G - CONSTRUCCION	28.697	656.425.568
H - COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR, REP. VEH.AUTOMOTORES/ENSERES DOMESTICOS	142.594	3.291.292.809
I - HOTELES Y RESTAURANTES	13.590	83.297.738
J - TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	38.739	1.153.003.590
K - INTERMEDIACION FINANCIERA	35.017	3.768.056.248
L - ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER	60.381	837.845.699
M - ADM. PUBLICA Y DEFENSA, PLANES DE SEG. SOCIAL AFILIACION OBLIGATORIA	197	56.294.806
N - ENSEÑANZA	4.575	146.557.812
O - SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	10.051	98.988.944
P - OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIAS, SOCIALES Y PERSONALES	18.052	77.204.685
Q - CONSEJO DE ADMINISTRACION DE EDIFICIOS Y CONDOMINIOS	408	103.341
R - ORGANIZACIONES Y ORGANOS EXTRATERRITORIALES	18	32.330
S - SIN INFORMACION	322	19.155

Fuente: Estadística por empresas, WWW. SII.CL