



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

**PLAN DE NEGOCIOS Y PLAN DE ACCIÓN Y SUSTENTABILIDAD  
PARA FUNDACIÓN TODO MEJORA**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN  
PARA LA GLOBALIZACIÓN

**MARIANO JOSÉ SÁNCHEZ YÁÑEZ**

PROFESOR GUÍA:  
**ANDREA VICTORIA NIETO EYZAGUIRRE**

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
**GERARDO OCTAVIO DÍAZ RODENAS  
FRANCISCO JAVIER GUTIÉRREZ MELLA**

SANTIAGO DE CHILE

2017

## PLAN DE NEGOCIOS Y PLAN DE ACCIÓN Y SUSTENTABILIDAD FUNDACIÓN TODO MEJORA

Todo Mejora es parte del proyecto *It gets better* y requiere perfilarse como la fundación clave contra el *bullying* que sufren niños y jóvenes LGBT<sup>1</sup> en Chile. Como parte de su accionar, requiere una mayor presencia a nivel nacional, de manera de extender sus servicios así como también una mayor obtención de recursos que permitan que esta tarea sea llevada a cabo de manera constante y sustentable.

El foco de este trabajo fue analizar a través de un *benchmarking* la operación de otras fundaciones a nivel internacional con un foco similar, obtener las mejores prácticas y también entender otros programas de apoyo a escolares por parte de programas de las provincias de Ontario y British Columbia en Canadá y Uruguay. Complementario a esto, se desarrolla un análisis de mercado utilizando herramientas del análisis de Porter y análisis FODA.

Como resultados directos de estos análisis, se rescatan las principales acciones a implementar, dando los lineamientos necesarios para potenciar la marca de la fundación y potenciarla en su nicho de acción, trabajar en el desarrollo y mejoramiento de productos en base a la experiencia internacional y las ventajas dentro del mercado local, así como también generar un análisis financiero que permitiera conocer la inversión necesaria para llevar a cabo las mejoras planteadas luego del análisis, así como también su sensibilidad y retornos esperados.

Los principales ejes de trabajo definidos en base al análisis corresponden a la estandarización de los contenidos de los talleres ofrecidos, el desarrollo de una correcta gestión del conocimiento y la implementación de unas “giras por la diversidad” en las que se plantea que la fundación pueda trabajar en zonas relativamente aisladas. Así como también se identifica como prioritario ser parte del Banco de Proyectos y así obtener financiamiento a través del Ministerio de Desarrollo Social.

Este proyecto completo de mejora contempla una inversión inicial de \$45.225.000 en un plan a 4 años con un valor presente neto de \$18.413.063, recuperando la inversión a principios del cuarto año, con un costo de capital de 12,43% y una tasa interna de retorno, TIR, de 14,43%; siendo mayor al costo de capital, resultando en un proyecto conveniente económicamente.

El presente trabajo entrega los lineamientos mínimos necesarios para la ejecución de este proyecto así como también sus proyecciones y riesgos y mitigaciones; de manera de poder llevar a cabo el proyecto por parte de la fundación y seguir ayudando a la comunidad en la que actúa.

---

<sup>1</sup> LGBT es la sigla utilizada para referirse a las personas pertenecientes a la diversidad sexual y agrupando orientación de género y orientación sexual; considerándose lesbianas, gay, bisexuales y transexuales.

# Agradecimientos

A Adriana, quien siempre creyó en la educación como motor de cambio.

A Jeannette, quien invirtió su energía en hacernos mejores personas.

A Camilo, quien nunca dejó de creer.

A Pascal, por acompañarme y hacerme sonreír.

A todos ellos, los amo.

# TABLA DE CONTENIDO

- CAPÍTULO 1 ..... 1
- Introducción..... 1
  - 1.1 Descripción de la Tesis..... 1
    - 1.1.1 Motivación..... 1
  - 1.2 Trabajo de la fundación ..... 2
  - 1.3 Oportunidades y Experiencia internacional ..... 3
  - 1.4 Objetivos ..... 6
    - 1.4.1 Objetivo general ..... 6
    - 1.4.2 Objetivos específicos..... 6
  - 1.5 Metodología ..... 7
- CAPÍTULO 2 ..... 8
- Contexto chileno..... 8
  - 2.1 Fundaciones en Chile..... 8
  - 2.2 Fundación Todo Mejora..... 9
- Capítulo 3 ..... 12
- Análisis Operacional Fundación Todo Mejora..... 12
  - 3.1 Organización ..... 14
  - 3.2 Alianzas ..... 15
  - 3.3 Talleres..... 16
  - 3.4 Operación..... 17
- Capítulo 4 ..... 19
- Benchmarking..... 19
  - 4.1 Benchmarking internacional ..... 19

4.1.1	Análisis fundaciones a nivel internacional .....	19
4.1.2	Análisis y recomendaciones derivadas del <i>benchmarking</i> análisis .....	22
4.1.3	Recomendaciones basadas en programas de educación sexual.....	24
CAPÍTULO 5 .....		27
Análisis de Mercado .....		27
5.1	Oferta existente .....	27
5.2	Demanda .....	29
5.3	Prevención del <i>bullying</i> por orientación sexual o identidad de género .....	32
5.4	Oportunidad .....	32
CAPÍTULO 6 .....		33
Análisis estratégico.....		33
6.1	Análisis Estratégico .....	33
6.2	Análisis de Porter.....	34
6.2.1	Principales competidores:.....	34
6.2.2	Barreras de entrada:.....	34
6.2.3	Proveedores: .....	35
6.2.4	Clientes:.....	35
6.2.5	Sustitutos: .....	36
6.3	Análisis FODA .....	36
6.3.1	Fortalezas:.....	36
6.3.2	Oportunidades: .....	37
6.3.3	Debilidades:.....	37
6.3.4	Amenazas: .....	37
6.4	Variables a considerar.....	38
Capítulo 7 .....		39

Plan de Negocios .....	39
7.1 Propuesta de valor.....	39
7.2 Plan de acción .....	40
CAPÍTULO 8 .....	42
Plan Organizacional.....	42
8.1 Robustecer Organigrama .....	42
8.2 Gestión del conocimiento .....	47
Capítulo 9 .....	52
Plan Operacional.....	52
9.1 Líneas de Negocios y productos .....	52
9.2 Procesos .....	54
9.3 Hitos de implementación .....	55
Capítulo 10 .....	56
Plan de Marketing.....	56
10.1 Producto y estrategia .....	57
10.2 Estrategia de promoción.....	60
Capítulo 11 .....	62
Plan Financiero .....	62
11.1 Inversiones requeridas.....	62
11.2 Fuente de financiamientos.....	64
11.2.1 Socios .....	64
11.2.2 Otras fuentes de financiamiento .....	67
11.3 Fuentes de Ingreso.....	68
11.4 Estructura de costos.....	70
11.5 Flujo de caja .....	72

11.6	Descuento de flujos de caja (DCF) .....	73
11.7	Análisis de Escenarios.....	74
Capítulo 12	.....	76
Riesgos	.....	76
Capítulo 13	.....	77
Conclusiones.....	.....	77
Anexos.....	.....	80
Contexto General.....	.....	80
Origen del apoyo a la comunidad LGBT.....	.....	82
Políticas públicas .....	.....	84
Contexto Social .....	.....	85
Colaboración Público-Privada.....	.....	87
Bibliografía.....	.....	89

# Índice de figuras

FIGURA 1: INGRESOS DE LA FUNDACIÓN TODO MEJORA AÑO 2015 (TODO-MEJORA, 2015) .....	4
FIGURA 2: DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE INGRESOS PARA EL AÑO 2015 (TODO-MEJORA, 2015) .....	4
FIGURA 3: GASTOS TOTALES AÑO 2015 (TODO-MEJORA, 2015) .....	5
FIGURA 4: DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE GASTOS AÑO 2015 (TODO-MEJORA, 2015) .....	5
FIGURA 5: DISTRIBUCIÓN DE INGRESOS FUNDACIÓN IGUALES 2014. ....	8
FIGURA 6: DISTRIBUCIÓN DE INGRESOS 2015.....	9
FIGURA 7: LA DISTRIBUCIÓN DE LAS CONSULTAS DURANTE 2016 .....	10
FIGURA 8: CRECIMIENTO INGRESOS Y GASTOS 2014-2015 (TODO-MEJORA, 2015).....	11
FIGURA 9: SOCIOS EN LA FUNDACIÓN .....	14
FIGURA 10: CICLO MOVIMIENTOS LGBT .....	20
FIGURA 11: BÚSQUEDAS MENSUALES POR FUNDACIÓN. FUENTE GOOGLE TRENDS.....	29
FIGURA 12: DISTRIBUCIÓN SEGÚN EDAD Y ORIENTACIÓN SEXUAL. FUENTE CASEN 2015 .....	30
FIGURA 13: PORCENTAJE DE DISCRIMINACIÓN EN JÓVENES SEGÚN GRUPO SOCIOECONÓMICO. FUENTE: INJUV.....	31
FIGURA 14: LUGARES DONDE SE HAN SENTIDO DISCRIMINADOS. FUENTE: INJUV .....	31
FIGURA 15: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. ELABORACIÓN PROPIA CURSO GESTIÓN DEL CAMBIO GMBA U. CHILE .....	48



# Índice de tablas

TABLA 1: TIPOS DE APOYO PROVISTOS POR FUNDACIÓN TODO MEJORA.....	10
TABLA 2: LÍNEAS DE ACCIÓN Y VISIÓN. FUENTE FUNDACIÓN TM.....	12
TABLA 3: ORGANIGRAMA ACTUAL.....	15
TABLA 4: MODULACIÓN DE TALLERES.....	16
TABLA 5: COSTOS DE LAS OFERTAS DE TALLERES.....	17
TABLA 6: TABLA RESUMEN ANÁLISIS COMPARATIVO FUNDACIONES.....	21
TABLA 7: DEFINICIÓN DE FOCOS, TEMAS Y EDADES.....	25
TABLA 8: ANÁLISIS COMPARATIVO DE VISITAS SEMANALAS Y ALCANCE NACIONAL. FUENTE: GOOGLE TRENDS.....	28
TABLA 9: ORGANIGRAMA PROPUESTO.....	45
TABLA 10: CARACTERIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN. ELABORACIÓN PROPIA PARA CURSO GESTIÓN DEL CAMBIO 2016 U. CHILE.....	49
TABLA 11: CARACTERIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN. ELABORACIÓN PROPIA PARA CURSO GESTIÓN DEL CAMBIO 2016 U. CHILE.....	49
TABLA 12: REDES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN. ELABORACIÓN PROPIA CURSO GESTIÓN DEL CAMBIO 2016. U. CHILE.....	50
TABLA 13: INSTANCIAS DE COLABORACIÓN. ELABORACIÓN PROPIA CURSO GESTIÓN DEL CAMBIO 2016. U. CHILE.....	50
TABLA 14: INVERSIÓN EQUIPO DE MODIFICACIÓN CURSOS.....	62
TABLA 15: PROYECTO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	63
TABLA 16: COSTOS PROYECTO BUS.....	63
TABLA 17: DISTRIBUCIÓN DE DONACIONES 2016. FUENTE FUNDACIÓN TODO MEJORA.....	64
TABLA 18: PERCENTILES DE DONACIÓN.....	64
TABLA 19: PORCENTAJE ACTUAL DE SOCIOS Y MONTOS DE DONACIÓN MENSUAL EN 2016. FUENTE TODO MEJORA.....	65
TABLA 20: PROYECCIÓN DE SOCIOS EN CADA TRAMO DE DONACIÓN. ELABORACIÓN PROPIA.....	65
TABLA 22: PROYECCIÓN DE INGRESOS EN RELACIÓN AL NÚMERO DE SOCIOS Y MONTOS DONADOS. ELABORACIÓN PROPIA.....	66
TABLA 20: PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO DE SOCIOS.....	66
TABLA 23: FONDOS Y OTROS INGRESOS. ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A INFORMACIÓN DE LA FUNDACIÓN.....	67
TABLA 24: PROYECCIÓN DE INGRESOS. ELABORACIÓN PROPIA.....	67
TABLA 25: INGRESOS 2016. ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A INFORMACIÓN FUNDACIÓN.....	68

TABLA 26: PROYECCIÓN DE INGRESOS. ELABORACIÓN PROPIA .....	69
TABLA 27: ESTRUCTURA DE COSTOS FIJOS MENSUALES 2016. ELABORACIÓN PROPIA BASE EN INFORMACIÓN FUNDACIÓN. ....	70
TABLA 28: ESTRUCTURA DE COSTOS VARIABLES 2016. ELABORACIÓN PROPIA .....	70
TABLA 29: PROYECCIÓN DE COSTOS ANUALES. ELABORACIÓN PROPIA.....	71
TABLA 30: FLUJO DE CAJA. ELABORACIÓN PROPIA.....	72
TABLA 31: VALOR PRESENTE NETO POR AÑO Y TOTAL.....	74
TABLA 32: ESCENARIO PESIMISTA.....	75
TABLA 33: ESCENARIO OPTIMISTA .....	75
TABLA 34: DONACIONES POR AÑO Y POR ESCENARIO.....	76

# CAPÍTULO 1

## INTRODUCCIÓN

### 1.1 Descripción de la Tesis

El trabajo descrito a continuación entregará los lineamientos base para concretar un plan de negocios con su respectivo plan de acción compuesto por planes funcionales -organizacional, operacional, marketing y financiero-, de manera de entregar sustentabilidad en la operación y apoyo que la fundación Todo Mejora entrega, dentro del contexto chileno, a los niños y niñas a los que apoya a través de un cambio cultural con ambientes escolares más seguros, visibilización positiva de personas LGBT<sup>2</sup> en medios de comunicación y una promoción de sistemas de salud que resguarde las necesidades de este grupo en particular.

El foco principal será definir estos planes a un horizonte de 4 años, así como también acciones clave que permitan potenciar el alcance que la fundación actualmente posee dentro de la sociedad.

#### 1.1.1 Motivación

En Chile, diariamente adolescentes lesbianas, gay, bisexuales y trans e intersexuales (LGBT) son víctimas de violencia física, trato desigual e insultos en entornos escolares (Ibáñez, 2012), representando así un grupo con desafíos más complejos que los atingentes a jóvenes heterosexuales, pero que carece de estudios que permitan identificar de mejor manera el actuar requerido.

La diferencia principal, al no estar caracterizado, es la existencia de poca sensibilización ante las diferencias y características en educación y salud. Estas diferencias se reflejan en un mayor riesgo sexual y mayor vulnerabilidad, generando con ello un inicio de la actividad sexual más temprana que sus pares heterosexuales, de enfrentar violencia durante el pololeo y una mayor posibilidad de tener relaciones sexuales sin protección frente a enfermedades o embarazos<sup>3</sup> así como también y

---

<sup>2</sup> LGBT es la sigla utilizada para referirse a las personas pertenecientes a la diversidad sexual y agrupando orientación de género y orientación sexual; considerándose lesbianas, gay, bisexuales y transexuales.

<sup>3</sup> <https://www.glsen.org/article/lack-comprehensive-sex-education-putting-lgbtq-youth-risk-national-organizations-issue-cal>

de manera más crítica una posibilidad de tres a cinco veces mayor en relación a consumo de drogas y tres veces mayor en relación a suicidio (Comisión Interamericana de Derechos Humanos, 2015) lo que no se relaciona directamente con el hecho de pertenecer a una minoría sexual, sino que a la discriminación de sus pares y adultos.

La continua segregación social conduce a las personas LGBT al aislamiento y a un estigma, induciendo a los jóvenes a pensar que lo que les sucede es algo no natural con un futuro incierto e infeliz, sin estabilidad, sin pareja o sin familia.

Para hacer frente a esta situación, existen fundaciones como Todo Mejora, una filial de la “*It Gets Better Project*” presente en Chile desde 2011. Esta fundación busca apoyar a jóvenes que enfrentan discriminación y acoso a través de intervenciones con talleres, apoyo psicológico, centro de denuncias, centros médicos amigables y visibilización. En Chile, la fundación tiene como misión lograr el bienestar de niños y adolescentes LGBT; realizando programas de prevención de suicidio de jóvenes que sufren *bullying* homofóbico, rechazo familiar y la discriminación por su orientación sexual, identidad o expresión de género; enfrentando y cambiando el actual rechazo debido a la ignorancia e intolerancia en cuanto a diversidad sexual, sumado a diversos aspectos culturales.

Dado lo anterior, en este trabajo se pretende desarrollar un plan de negocios y un plan de acción, tendientes a dar sustentabilidad a la operación de la Fundación Todo Mejora, y en consecuencia, extender la ayuda y apoyo que ésta ofrece a niños y jóvenes que la requieren a través de las intervenciones, talleres y centros de ayuda que la fundación posee.

## **1.2 Trabajo de la fundación**

La fundación tiene como principales objetivos el visibilizar una vida plena para los adolescentes LGBT a través de una visibilización positiva de su sexualidad así como también de talleres que permitan reducir el *bullying* en colegios y entornos sociales, impulsar un debate público para prevenir el suicidio, promover estrategias de intervención con instituciones pertinentes, difundir materiales de apoyo a adolescentes, familias y profesionales.

Es por ello que “Todo Mejora” realiza constantemente intervenciones, distribución de material, encuestas y apoyo médico, lo que se ha plasmado incluso en el apoyo al Consejo Nacional de la

Infancia, dependiente del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, elaborando políticas efectivas que protejan los derechos de niños y adolescentes LGBT, además de generar lazos con otras organizaciones como parte del Frente Amplio, la apertura de un centro en Antofagasta impulsado en conjunto con la Embajada de Canadá, el lanzamiento de la Hora Segura (consultas vía Facebook), capacitación de profesionales de la educación, y la entrega de los Premios Todo Mejora, que son una instancia de celebración en la que se reconoce al mundo público y privado por acciones que contribuyan a visibilizar el bienestar de niños y adolescentes LGBT, entre otras acciones.

Bajo este contexto, la fundación requiere para su funcionamiento y sustentabilidad en las regiones en las que trabaja, ya sea de manera directa a través de los centros amigables o a través de las diversas plataformas de ayuda, desarrollar un plan de negocios que le permita desarrollar recursos y sostener la fundación.

### **1.3 Oportunidades y Experiencia internacional**

Todo Mejora es una fundación que se autodefine como un “Faro de Esperanza”, siendo la única organización chilena dedicada 100% a la protección de niños y jóvenes LGBT. Gracias a su trabajo, han logrado posicionar el tema de la diversidad, que según datos de la memoria 2015 de Todo Mejora (Todo-Mejora, 2015), ha llegado a una audiencia de más de 5 millones de personas con diversas apariciones en televisión abierta, 216 apariciones en prensa escrita, 1140 niños atendidos -de los cuales un tercio tuvo intención suicida-, más de 2500 profesionales del área de la salud y educación fueron capacitados y sensibilizados contra la discriminación y el apoyo de socios a la fundación y donantes creció un 40% entre 2014 y 2015.

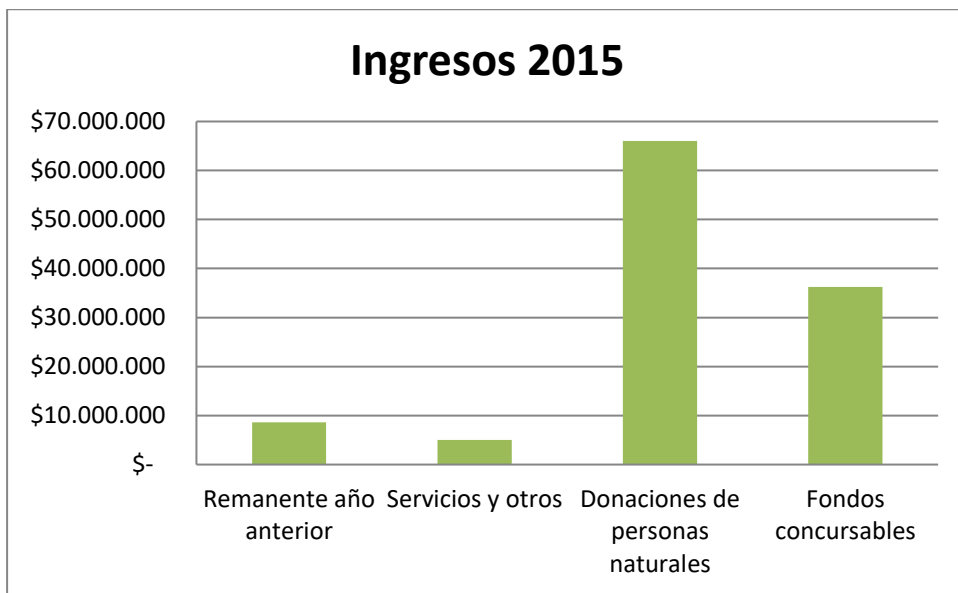


Figura 1: Ingresos de la fundación Todo Mejora año 2015 (Todo-Mejora, 2015)

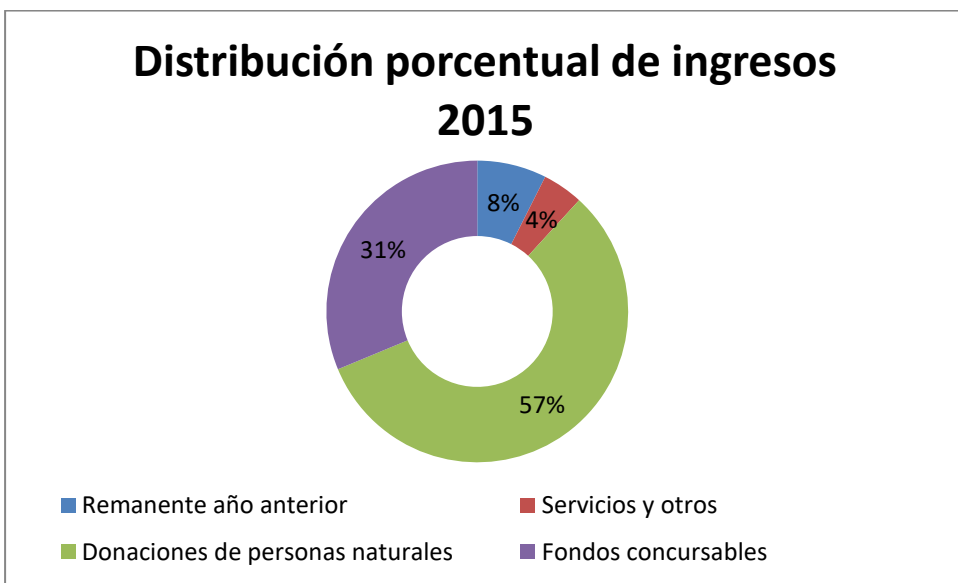


Figura 2: Distribución porcentual de ingresos para el año 2015 (Todo-Mejora, 2015)

Durante 2015, el total de ingresos de la fundación fue de \$115.898.532 siendo un 57% donaciones de personas naturales y un 31% de fondos concursables (Figura 1 y 2); siendo sus gastos \$88.897.659 donde el 56% fue destinado a programas y servicios (Figura 3 y 4). Este presupuesto de manera general se vuelve cada vez más desafiante y requiere de un manejo que permita un crecimiento sustentable en el tiempo, puesto que al obtener mayor visibilidad es posible otorgar más ayuda la que requiere a su vez de más recursos.

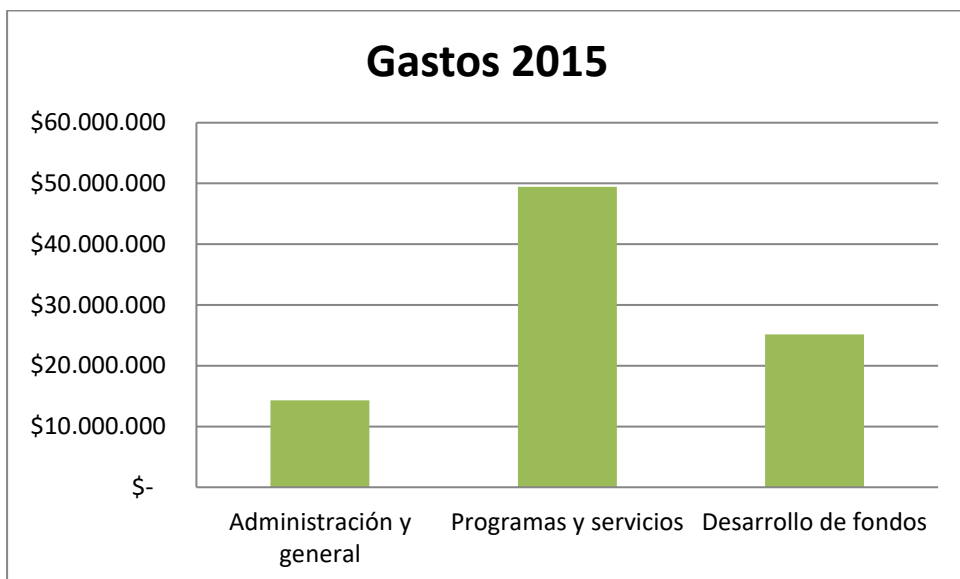


Figura 3: Gastos totales año 2015 (Todo-Mejora, 2015)

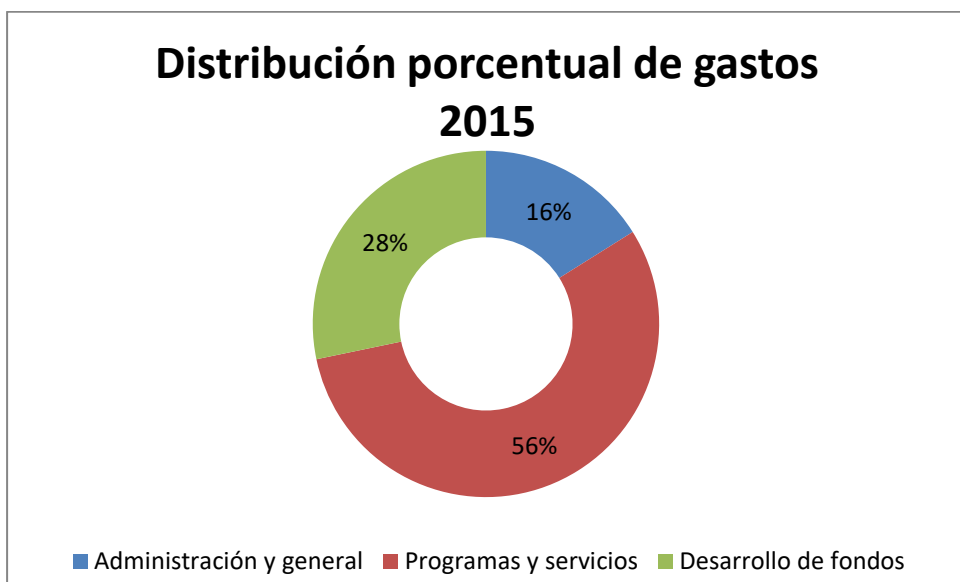


Figura 4: Distribución porcentual de gastos año 2015 (Todo-Mejora, 2015)

Este desafío se vuelve más tangible al realizar un comparativo con otras fundaciones de corte similar como “*Out in Schools*” en British Columbia, Canadá, en donde los impactos alcanzan anualmente a más de 12.210 estudiantes secundarios logrando, por ejemplo, una disminución de la apatía de la discriminación y *bullying* homofóbico de un 34% a un 1% (Out in Schools, 2016).

Al analizar la experiencia internacional, los impactos generados se pueden clasificar en un cambio del lenguaje a uno más inclusivo (dejando de lado el lenguaje homofóbico), una construcción de aliados, un cambio social y una intervención de pares durante el *bullying* hacia otros jóvenes miembros de la comunidad LGBT.

Por otra parte, la experiencia internacional logra contar con el apoyo de bancos, gobiernos, hoteles, compañías de telecomunicaciones entre otras. Es por ello que es de gran importancia rescatar esta experiencia internacional e involucrar de manera local a organismos e instituciones que puedan auspiciar o patrocinar actividades dentro del contexto nacional.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general**

Desarrollar, a través de un *benchmarking*, análisis FODA y de Porter, un plan de negocios que contemple un plan de acción a 4 años que permita a la fundación cumplir con sus aspectos y metas planteadas, así como también mantenerla de manera sustentable, ampliando sus servicios; permitiendo continuar y ampliar su accionar dentro del país.

Esto se desarrollará en base a planes funcionales que permitirán llevar a cabo el plan de acción, los que se definen como:

- Plan organizacional
- Plan operacional
- Plan de marketing
- Plan financiero

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Desarrollar un plan de negocios con un plan de financiamiento a 4 años.
- Realizar un *benchmarking* con experiencias internacionales, de manera de rescatar las mejores prácticas.
- Identificar asociaciones de otras fundaciones a través del *benchmarking*.
- Desarrollar un plan de acción.



## 1.5 Metodología

Para cumplir con estos objetivos, metodológicamente se plantea en primera instancia revisar el desempeño actual de la fundación, vinculando así el resultado actual con las metas de los próximos años. Con esta revisión se rescatarán las mejores prácticas internas de la fundación y se vincularán con la historia y misión que ésta posee.

Una vez realizado este análisis, se procederá a comparar la experiencia local con experiencias internacionales en un *benchmarking* con otras ONG que tengan un foco similar de trabajo, tales como las organizaciones “*Out in School*” en Canadá y “Ovejas Negras” en Uruguay entre otras.

Con este análisis y a través de reuniones sostenidas con voluntarios de la fundación, se desarrollará y validará un plan de acción vinculado con el plan de negocios y con las metas identificadas; para así, desarrollar además una estrategia financiera a 4 años.

El resultado final permitirá definir la mejor estrategia de acción, conociendo las ventajas y limitaciones que se presenten, de manera de formular una estrategia y ventaja competitiva sustentables en el tiempo, comparándolo con parámetros internacionales y locales de financiamiento, permitiendo una estrategia clara y enfocada en la sustentabilidad y posibles sinergias identificadas, ya sea entre socios estratégicos, alianzas u otras fundaciones.

Para lograr estos objetivos se ha desarrollado este trabajo en modalidad de consultoría, trabajando con voluntarios de la fundación de manera directa, tanto con el presidente ejecutivo como con los consultores de levantamiento de fondos. De esta manera, se entrega una herramienta de trabajo que permita ser usada y aplicada dentro del quehacer de la fundación y permita una organización del trabajo que posibilite la permanencia del apoyo que ésta brinda a la comunidad.

# CAPÍTULO 2

## CONTEXTO CHILENO

### 2.1 Fundaciones en Chile

Actualmente existen en Chile una serie de organizaciones y fundaciones que apoyan en diversos aspectos a la comunidad LGBT del país. Entre las principales se pueden destacar Fundación Iguales y Movilh.

- Fundación Iguales: Esta organización nace en 2011 como respuesta a la falta de compromiso político ante la regularización de las uniones entre parejas del mismo sexo, las que fueron parte del compromiso de campaña del gobierno de la fecha. La fundación cuenta con un Directorio compuesto por 5 personas, un Staff de 5 personas y un voluntariado de 200 personas en diversas áreas y con presencia en 6 regiones del país. Según la figura 5, contó con un financiamiento total de \$147.035.480 en 2014, representando un crecimiento de 35% con respecto al año anterior y siendo el mayor de éstos el correspondiente a las Alianzas privadas con un crecimiento de 1920% desde \$500.000 en 2013 a \$10.098.000 en 2014 y presentando además una baja de 11% en las donaciones (Fundación Iguales, 2014)

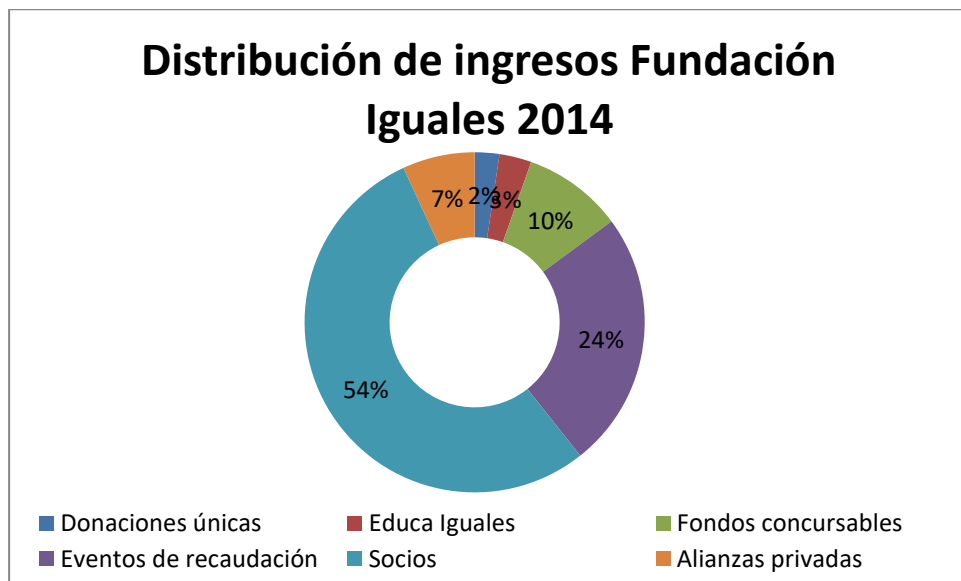


Figura 5: Distribución de ingresos fundación iguales 2014.

- Movilh: Esta organización nace en 1991 bajo un contexto en el que no había presencia ni discusión de los derechos de la comunidad LGBT y se perfila como la fundación de apoyo a esta comunidad más antigua del país. Posee un Directorio compuesto de 6 personas, y un staff de 6 personas. Contó con un financiamiento total en 2015 de \$85.257.226 (Figura 6), representando un crecimiento de 8% en relación al año anterior, presentando un aumento de 4% en los ingresos relativos a proyectos y una baja de 52% en relación a las donaciones (Movimiento de integración y liberación homosexual, 2015).

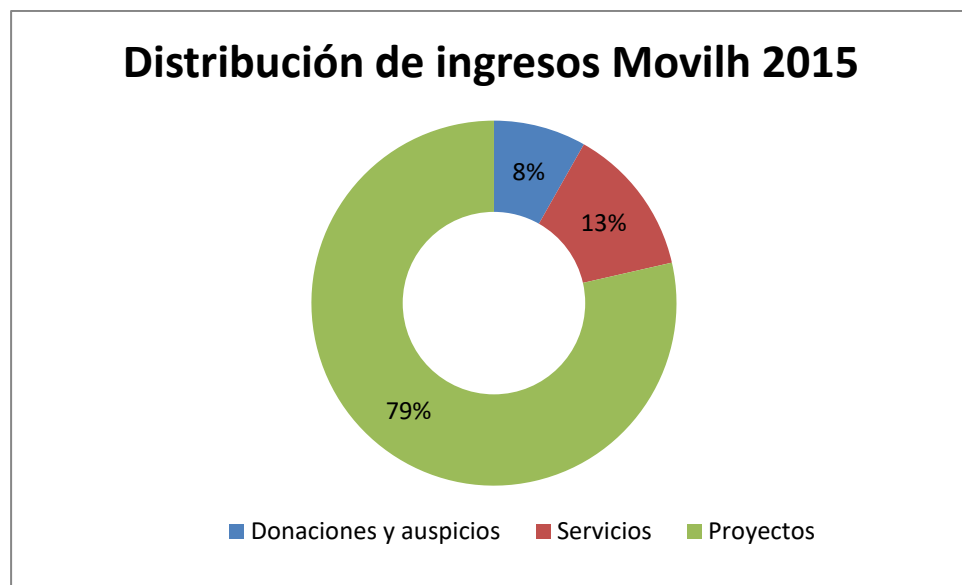


Figura 6: Distribución de ingresos 2015.

## 2.2 Fundación Todo Mejora

La fundación concentra sus esfuerzos en generar un impacto a nivel educativo y de apoyo, tendientes principalmente a disminuir las tasas de suicidio y *bullying* dentro de la comunidad de jóvenes LGBT. A Julio de 2016 la fundación ya había entrenado a 10.000 profesionales de la salud y la educación, de manera de dar apoyo a jóvenes LGBT (Todo-Mejora, 2015). Siendo así una organización 100% dedicada a la prevención del suicidio adolescente y del *bullying* homofóbico, generando no sólo un apoyo real, sino que también evidencia que permita generar políticas preventivas sobre estos temas.

Dentro de este apoyo se consideran diversos canales de ayuda tanto presenciales como no presenciales. Así por ejemplo la llamada Hora Segura: atención online que dio apoyo durante 2016 a 800 niños, mail de apoyo y centros amigables (Tabla 1). Se estima que un cuarto de los consultores presentaron riesgo suicida ya sea futuro o frustrado, siendo las principales temáticas de solicitud los temas catalogados como “ayuda para salir del clóset”, “apoyo psicológico”, “rechazo familiar” entre otras (Figura 7) (Todo-Mejora, 2015).

Tabla 1: Tipos de Apoyo provistos por fundación Todo Mejora

Tipo de apoyo	Objetivo	Canal
<b>Hora Segura</b>	Apoyo a distancia a través de conversaciones en tiempo real con especialistas	Facebook APP móvil
<b>Mail de Apoyo</b>	Apoyo a distancia a través de correos dirigidos a especialistas	Correo electrónico
<b>Centros amigables</b>	Apoyo presencial a través de una red de centros e saludos públicos y privados	Centros de salud aliados

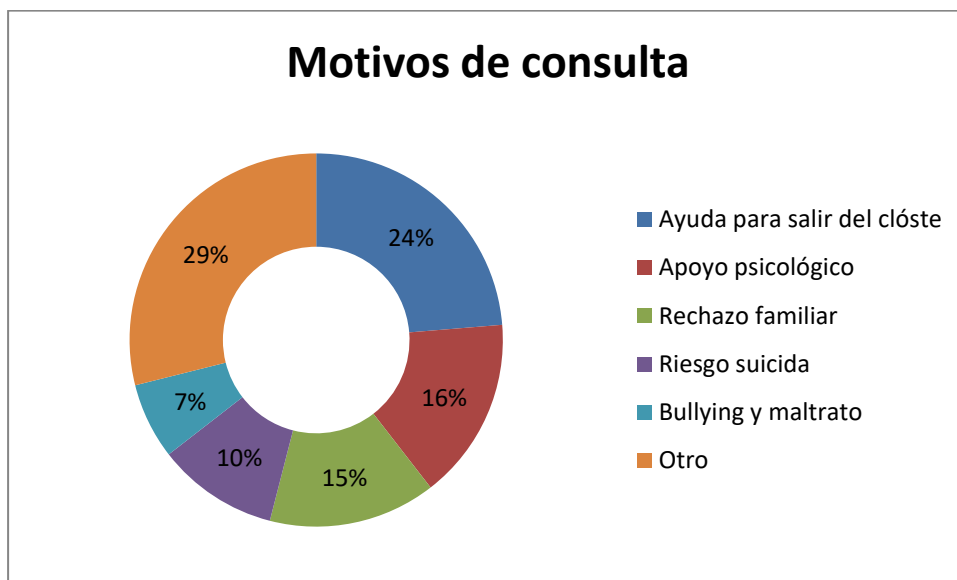


Figura 7: La distribución de las consultas durante 2016

Para realizar estas funciones, la fundación durante el año 2015 levantó un total de ingresos de \$115 millones, con gastos totales por \$88 millones, representando un crecimiento de 66% y 44% respectivamente (Figura 8).

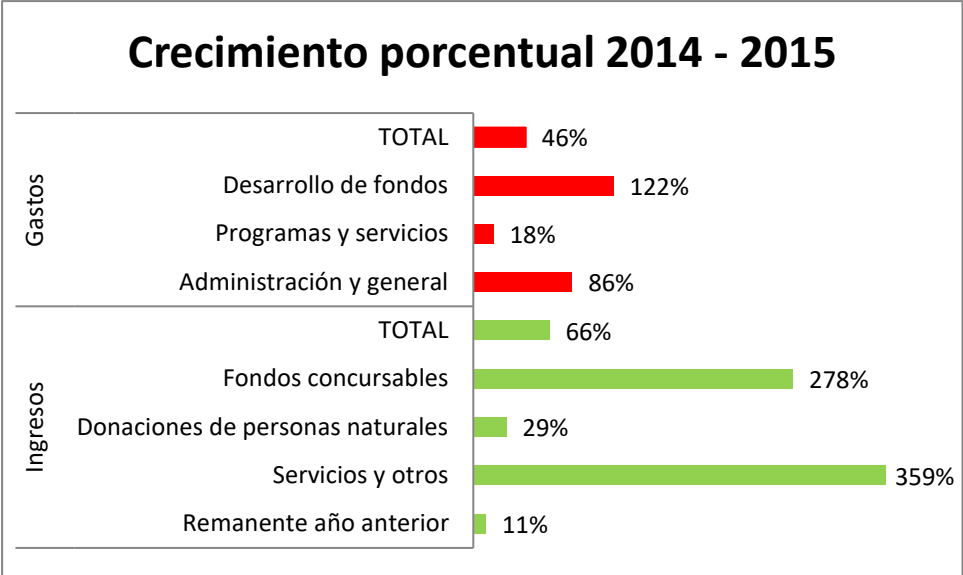


Figura 8: Crecimiento Ingresos y Gastos 2014-2015 (Todo-Mejora, 2015).

Para más detalle leer Anexos:

[Contexto General](#)

[Origen del apoyo a la comunidad LGBT](#)

[Políticas públicas](#)

[Contexto Social](#)

[Colaboración Público-Privada](#)

## CAPÍTULO 3

### ANÁLISIS OPERACIONAL FUNDACIÓN TODO MEJORA

La estrategia de la fundación está actualmente dividida en 6 ejes principales de acción evaluados trimestralmente y una evaluación anual final, diferenciándose de la siguiente manera:

Tabla 2: Líneas de acción y visión. Fuente Fundación TM

Visibilizar el apoyo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Posicionar a Todo Mejora como el referente en la prevención del suicidio adolescente LGBT y del <i>bullying</i> homofóbico</li></ul>
Productos y sensibilización	<ul style="list-style-type: none"><li>• Generar herramientas innovadoras de sensibilización y validación de la diversidad sexual en niños y adolescentes, tanto para ellos como para su entorno</li></ul>
Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"><li>• Producir conocimiento científico sobre el suicidio en adolescentes LGBT y el <i>bullying</i> homofóbico</li></ul>
Alianzas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asociarse y coordinarse con instituciones vinculadas a las temáticas de salud y educación que posean influencia política y/o económica.</li></ul>
Organización	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contar con una estructura organizacional sólida, transparente y definida; realizando reclutamiento y coordinación permanente de recursos humanos y financieros</li></ul>
Desarrollo de fondos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Generar ingresos que permitan sostener la estructura de la fundación y apoyar su crecimiento</li></ul>

Antes de 2013 la fundación contaba con una estrategia de financiamiento basada en *fundraising* y basada sólo en necesidades puntuales que se presentaban, no contando con un presupuesto

permanente disponible, lo que luego cambió para comenzar a definir diferentes fuentes de ingreso que podían incorporarse y vincularse con los objetivos que la fundación comenzó a definir.

A partir de esta diferenciación, se definieron los siguientes rangos de financiamiento: 60% donantes, 30% fondos, 10% servicios (Todo-Mejora, 2015). Esta diferenciación apunta a una independencia de las decisiones y proyectos en los que se trabaja: sostenibilidad, crecimiento y coherencia.

La visión de la fundación, dada la estructura actual que posee, apunta a tener una baja cantidad de socios con una donación más alta, en vez de una larga base de socios con donaciones más baja, con un objetivo de crecimiento de 150 socios anuales. En línea con esto, durante 2016 se definieron dos presupuestos a lograr, el ideal de \$138.500.000 y el factible de \$122.000.000, un 12% menor; de los cuales \$43.000.000 corresponden a proyecciones de aporte de socios, representando un 35% del presupuesto factible y significando un aporte promedio de \$8.000 mensual por socio y un universo de alrededor de 448 socios aportando mensualmente dicha cantidad (Figura 9).

En 2016 se desarrollaron las siguientes estrategias para levantamiento de fondos:

- Campaña de socios: Lanzada en octubre de 2016, el objetivo es sumar 100 nuevos socios que aporten el estimado de \$8.000 mensuales
- Grandes donantes: Con \$4.000.000 estimados a recaudar, con esto se busca identificar a 80 posibles grandes donantes de los que deben ingresar 8 que donen \$500.000
- Cara a cara: Lograr 60 nuevos socios con un promedio de \$8.000 de aporte
- *House Party*: Espacios de encuentro para mostrar el trabajo de la fundación, incorporando 50 nuevos socios.

Como contrapartida, la fundación ha desarrollado además un plan de fidelización de socios, a través del mantenimiento, la disminución de fugas y el aumento en la donación de los socios.

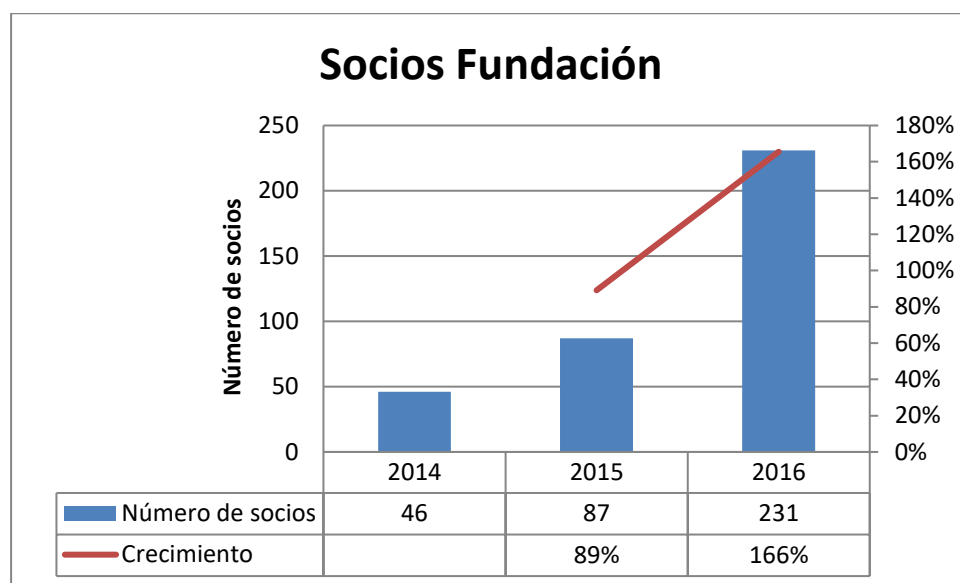


Figura 9: Socios en la fundación

En línea para potenciar sus resultados, la fundación ha definido para el presente año una estrategia que permita contar con el aporte constante de 365 socios con donaciones de \$8.000 mensuales, generar un apoyo de 8 grandes donantes levantando \$8,6 millones anuales, generar una venta de servicios y capacitación a escuelas y centros de salud por \$15 millones, levantar \$5 millones a través de talleres y proyectos con empresas en Chile y el extranjero ya sea de manera directa o a través de Responsabilidad Social Empresarial; además de \$45 millones a través de agencias internacionales. Lo anterior además de una cifra aún no calculada de fondos concursables (Fundación Todo Mejora Chile, 2016).

### 3.1 Organización

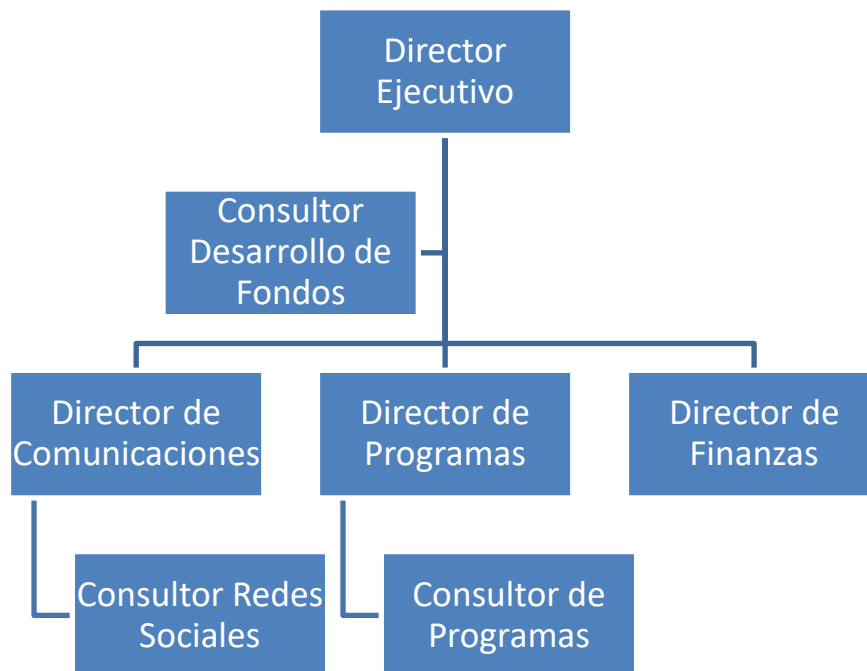
La fundación actualmente atraviesa un periodo de reestructuración y consolidación; por un lado están en una búsqueda de director ejecutivo, con la creación de un organigrama, con la documentación de las asesorías que se realizan, ya que actualmente no existe una estandarización de procesos clara y funcional.

El equipo de trabajo se compone de un Directorio de 7 personas y además 7 personas trabajando en la fundación de manera exclusiva, de los cuales el Director Ejecutivo es interino, el Director de



Finanzas está en proceso de salida y hay 3 profesionales –Consultores- que están media jornada en período de prueba. El organigrama se puede resumir a continuación:

Tabla 3: Organigrama actual.



Dentro de este esquema, los cargos de consultores son temporales con opción a hacerlos permanentes, además de que la Directora de Finanzas está pronta a dejar el cargo. Los trabajos además se complementan con apoyo de los voluntarios de la fundación en caso de ser necesario.

### 3.2 Alianzas

La fundación además ha identificado sus alianzas, las que se enfocan principalmente en empresas proveedoras de servicios, tales como agencias de comunicación, publicidad, entre otras.

Existe una relación de colaboración con Google e IBM, de las que es relevante perfilar el tipo de alianza que existe, así como también se destaca el trabajo conjunto con *globalgiving*, plataforma que le permite a la fundación tener una visibilización con colaboradores internacionales que aportan a través de ella (Fundación Todo Mejora Chile, 2016).

### 3.3 Talleres

Los talleres que se realizan se gestionan a través del Ministerio de Salud quienes realizan el nexo con los servicios de salud que los quieran solicitar, siendo estos últimos los que asumen el costo de los mismos. Además, los talleres se realizan en el sector educación, atendiendo a colegios siendo el nexo en la mayoría de los casos las municipalidades.

Estos talleres están estructurados en módulos de la siguiente manera:

Tabla 4: Modulación de talleres

Nombre	Objetivo	Duración	Incluido en paquete
<b>La Diversidad y yo</b>	Sensibilización Evitar prejuicios y fortalecer rol docente	- 4 horas	I-III-IV
<b>Teoría, Lenguaje y Creencias</b>	Diversidad Sexual – Entendimiento de la diversidad sexual y <i>bullying</i>	4 horas	II-III-IV
<b><i>Bullying</i> homofóbico en mi sala de clases</b>	Diversidad Sexual y <i>Bullying</i> homofóbico en la escuela – Concepto de espacio seguro	4 horas	IV
<b>Espacio seguro y aliados</b>	Transformación en aliados y apoyo a la comunidad	4 horas	IV

Los talleres están agrupados en Ofertas con sus respectivos costos y cantidad de personas, sin embargo, existe una excepción dentro de los mismos para casos definidos como críticos por parte de la fundación, los que se realizan de manera gratuita a los centros que así lo requieran; entendiendo esta opción como una plataforma de visibilización para la fundación y de ayuda necesaria para casos críticos que no pueden optar a estas ofertas. Es relevante mencionar que este

criterio no está estandarizado, por lo que no existe una manera de categorizar un caso como crítico sino que es discrecional.

El detalle financiero de ofertas de talleres se muestra a continuación:

Tabla 5: Costos de las ofertas de talleres

<b>Oferta</b>	<b>Costo</b>	<b>Personas</b>	<b>Persona adicional</b>
<b>I</b>	\$250.000	25	\$6.250
<b>II</b>	\$420.000	25	\$10.500
<b>III</b>	\$750.000	25	\$18.750
<b>IV</b>	\$2.280.000	25	\$57.000

Durante 2016 se vendieron talleres por un total de \$8.900.000 capacitando a 185 personas según la información proporcionada por la propia fundación. Sin embargo, estos talleres no poseen un plan de ventas ni tampoco una estandarización general en su servicio así como de sus costos, puesto que en su mayoría son financiados por fondos concursables ganados, así como tampoco existe una gestión del conocimiento asociada.

### **3.4 Operación**

La base de la operación de la fundación es prestar apoyo y servicios, ya sea a niños que ya presentan algún grado de abuso o de manera preventiva a través de los talleres.

Para mejorar el actuar de la operación, es necesario integrar a la operación con mejoras necesarias que le permitan una mayor flexibilidad en los servicios así como también una estructura más robusta en términos de *management*, de gestión de conocimiento y de obtención de resultados.

Si bien en el análisis de la fundación existe un conocimiento relativamente claro de los servicios que se prestan, no existe una estructura clara ni un plan de marketing ni de ventas asociado a los servicios que se prestan, así como tampoco existe un control claro de las finanzas ni una valorización de las donaciones que la fundación recibe, lo que hace que los costos reales de los servicios entregados sean bastante inexactos y con ello difíciles de medir para futuros talleres. A esto se suma además una estructura relativamente rígida en términos de los cursos que se ofrecen,

los que si bien se organizan en paquetes, no existe una caracterización clara en términos etarios ni de contenidos, por lo que la adaptación de los mismos no está estandarizada y se realiza en medida que se soliciten, no permitiendo un producto estándar, lo que además lleva a una potencial pérdida de calidad.

Dentro de los desafíos que la fundación actualmente enfrenta, se encuentra también un adecuado manejo del conocimiento. Si bien el equipo permanente es relativamente pequeño (7 personas), la rotación de los mismos es relativamente alta, por lo que no existe un estándar en el desarrollo del trabajo ni manejo de información anterior, que permita una trazabilidad y un adecuado uso de la información que ya se posee.

Con estos puntos, se plantea desarrollar un *benchmarking* internacional que permita entender el funcionamiento de otras ONG y fundaciones de carácter similar, de manera de poder recoger mejoras posibles de implementar tanto en la operación y en los servicios; así como también un análisis FODA y de Porter que permitan identificar las principales variables en las que basar la estrategia a seguir.

# CAPÍTULO 4

## BENCHMARKING

### 4.1 Benchmarking internacional

En este capítulo se abordaran dos aristas comparativas, la primera es un análisis entre diferentes fundaciones a nivel internacional para obtener mejores prácticas e incorporarlas al actuar de la fundación, y por otro lado, una revisión de documentos generados en Uruguay por la Fundación Ovejas Negras<sup>4</sup> junto a la Facultad de Salud y la Facultad de Psicología en conjunto con el Ministerio de Salud de ese país. Así también con el programa de educación sexual de la provincia de British Columbia y de Ontario, Canadá<sup>56</sup>; desarrollados por los Ministerios de Educación de dichas provincias y los programas desarrollados por *The Society of Obstetricians and Gynaecologists of Canada*.

#### 4.1.1 Análisis fundaciones a nivel internacional

Dentro del contexto internacional existen diversas organizaciones y grupos de apoyo a la comunidad LGBT, dentro de este *benchmarking* se han integrado algunas de ellas, sobre todo con accionar en Latinoamérica, y otras del contexto nacional que son referencia no en términos de apoyo a la misma comunidad, sino que para obtener un parámetro nacional de comparación.

Dentro del total de las 15 fundaciones de este *benchmarking*, todas identifican de manera general el ciclo de vida de una fundación de acuerdo a lo representado en la Figura 10; donde se identifican las diversas etapas en las que las personas se acercan a las fundaciones para pedir ayuda, para ser socios o bien para formar un grupo.

El ciclo completo desde la identificación de una inquietud hasta ser parte de un movimiento se define según el siguiente ciclo:

---

<sup>4</sup> <https://drive.google.com/file/d/0B6ondk1oQaT8RW5EclZVZkhSdGs/view>

<sup>5</sup> <https://www.healthlinkbc.ca/health-topics/te7292spec>

<sup>6</sup> <http://www.cbc.ca/news/canada/british-columbia/b-c-sex-education-curriculum-1.3218679>

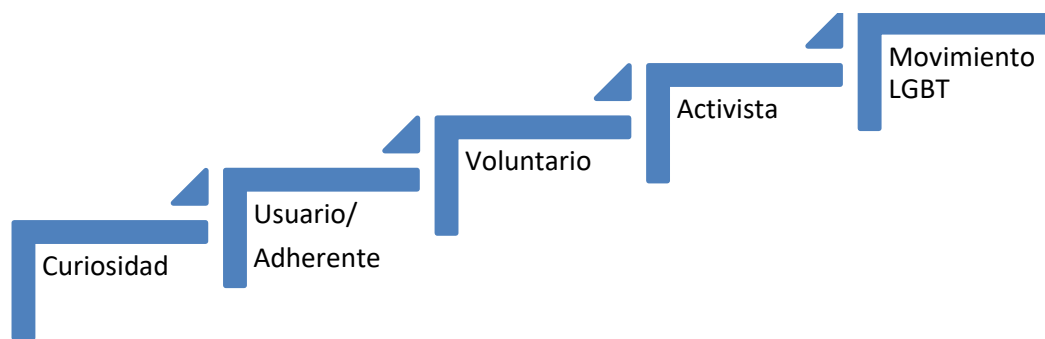


Figura 10: Ciclo movimientos LGBT

Para el benchmarking se identificaron variables relevantes y comparables de las diversas fundaciones analizadas, entre ellas se mencionan las siguientes:

- Rango de acción: Conocer el país en el que se actúa e identificar a través de ello posibles vínculos al pensar en alianzas multinacionales, con ello se entrega información en términos territoriales de accionar.
- Donaciones como parte del presupuesto: Permite conocer la importancia en términos relativos al presupuesto total del aporte de los socios para el presupuesto de la fundación.
- Donación vía web: Indica la posibilidad de donaciones a través de la página web, lo que permite donaciones únicas y espontáneas de personas que estén revisando la página web de una fundación en particular, lo que permite un apoyo no sólo al ser socio permanente sino que para personas que donan esporádicamente.
- Alianzas con universidades: Permite conocer qué fundaciones y en qué países existen alianzas con universidades, las que permiten generar estudios e investigaciones relativas a la comunidad LGBT, con apoyo de la fundación en particular.
- Alianzas con instituciones gubernamentales/diplomáticas: Identifica las fundaciones que mantienen algún tipo de vínculo con entes gubernamentales o diplomáticos, lo que les entrega una posibilidad de acción o de consejeros en términos de programas o representación.
- Foco principal: Permite conocer el foco principal de apoyo a la comunidad LGBT dentro del marco global.
- Plan estratégico: Permite conocer qué tan común es la existencia de un plan estratégico y a que tan largo plazo se proyecta.

Estas características fueron tomadas en cuenta y evaluadas a través del análisis de los datos publicados por estas fundaciones, así como también con algunas entrevistas realizadas.

A través de esta caracterización es posible definir los alcances de las fundaciones registradas y caracterizarlas de manera general, pudiendo así identificar puntos relevantes a integrar en el accionar de la Fundación Todo Mejora.

El resumen general del análisis comparativo es el siguiente:

Tabla 6: Tabla resumen análisis comparativo fundaciones

Fundación	Rango de acción	Ingreso vía donaciones	Opción de donación vía web	Alianzas con universidades	Alianzas con instituciones gubernamentales/ diplomáticas	Foco principal	Plan estratégico
<b>Out in Schools</b>	Canadá	40%	Si	No	Si	Anti homofobia en escuelas	3 años
<b>Fundación triángulo</b>	España	no informa	Si	Si	Si	Derechos civiles LGBT	no informa
<b>Fundación Equidad</b>	Ecuador	no informa	Si	no informa	no informa	Derechos civiles LGBT	4 años
<b>Promsex</b>	Perú	no informa	Si	no informa	no informa	Derechos civiles LGBT	4 años
<b>Somosgay</b>	Paraguay	no informa	Si	no informa	no informa	Derechos civiles LGBT	4 años
<b>Vox</b>	Argentina	no informa	No	no informa	no informa	Derechos civiles LGBT	no informa
<b>Caribe afirmativo</b>	Caribe colombiano	no informa	No	Si	Si	Derechos civiles LGBT	4 años
<b>Aireana</b>	Paraguay	no informa	No	no informa	no informa	Derechos civiles LGBT	no informa
<b>Ovejas negras</b>	Uruguay	no informa	No	Si	Si	Derechos civiles LGBT	no informa
<b>COC</b>	Holanda	no informa	No	no informa	Se perfila como apoyo	Fortalecimiento otros centros	no informa
<b>Colombia diversa</b>	Colombia	93%	Si	no informa	Si	Derechos civiles LGBT	no informa
<b>Federación argentina LGBT</b>	Argentina	no informa	No	no informa	no informa	Derechos civiles LGBT	no informa
<b>Honra</b>	Chile	no informa	Si	Si	no informa	Equidad de género	no informa
<b>Iguales</b>	Chile	54%	Si	no informa	no informa	Derechos civiles LGBT	no informa
<b>Techo</b>	Chile y otros	45%	Si	Si	Si	Superación de la pobreza	no informa

#### 4.1.2 Análisis y recomendaciones derivadas del *benchmarking* análisis

El análisis comparativo de las fundaciones permite resaltar los principales elementos o características que cada organización posee y que a partir de este análisis sería relevante y valioso considerar su inclusión o revisión dentro del actuar actual de la fundación. Estas buenas prácticas realizadas por otras fundaciones y que han permitido su expansión, trabajo continuo y desempeño, son elementos potenciales que han de evaluarse para la operación vigente.

El análisis general del *benchmarking* entrega de manera general los siguientes resultados<sup>7</sup>:

- Un 60% de las fundaciones analizadas cuenta con opciones de donación vía web, lo que permite donaciones esporádicas de personas que deseen ser parte de la fundación sin necesidad de ser socios activos.
- En promedio, las donaciones representan el 58% del total de ingreso con los que las fundaciones trabajan.
- Un 33% de las fundaciones analizadas declara tener algún tipo de alianza con universidades, lo que permite vincular su acción con la academia y desde ahí fomentar cambios y estudios asociados al actuar de las fundaciones. Un 60% no manifiesta de manera explícita alianzas con universidades.
- El 47% de las fundaciones mantiene vínculos con instituciones gubernamentales o diplomáticos, ya sea como miembros de consulta o como actores. Estas instituciones permiten una mayor visibilidad del actuar así como también un acceso a diversos fondos de ayuda.
- Sólo un 35% de las fundaciones posee un plan estratégico público y el promedio de años es de 3.8 de proyección, lo que permite definir los lineamientos base con los que se actuará. Este período de tiempo tiene relación además con el tiempo promedio de los gobiernos en los países en los que las fundaciones trabajan, permitiendo ajustar sus planes de acuerdo a la coyuntura política puntual en la que se operará.
- El 73% de las fundaciones analizadas trabaja en favor del fortalecimiento de los derechos civiles de la comunidad LGBT y sólo el 7% contra la homofobia y el *bullying* que afecta a

---

<sup>7</sup> Basado en los datos obtenidos, no se consideran para el cálculo las fundaciones que no entregan información referente a este punto.



jóvenes LGBT en escuelas. El 7% de las fundaciones analizadas se enfoca en fortalecimiento de otros centros de menor envergadura y un 7% en equidad de género.

- Las fundaciones que poseen programas claros de trabajos y servicios poseen un mayor impacto relativo en relación a la misión que persiguen.
- Las fundaciones que poseen planes estratégicos poseen una estructura organizacional clara y con lineamientos orientados a la gestión.
- Existe una visualización clara de los objetivos y sus costos; permitiendo que los donantes al visitar las páginas de internet tomen una decisión informada y en conocimiento del uso de los fondos.
- Las fundaciones con planes estratégicos logran mantener la confianza de los socios que las componen; permitiendo contar con una base estable de donantes.

En este sentido las principales recomendaciones derivadas de esto son las siguientes:

- Donaciones: Las donaciones de personas naturales son permitidas de manera directa en la mayoría de las fundaciones a través de sus páginas, en ellas es posible realizar donaciones espontáneas sin necesariamente hacerse socio, a través de sistemas como PayPal, tarjetas de crédito o bien con los datos para las transferencias bancarias (Tabla 6). Esta posibilidad permite el actuar de donantes no continuos que hayan sido impactados por alguna campaña pero que no tienen intenciones reales de ser socios. Si bien la fundación Todo Mejora posee una plataforma similar a través de la asociación que posee con *globalgiving.com*, esta no está alojada en su página principal.
- Hitos de ayuda: Descripción de los montos necesarios para cada tipo de intervención que la fundación realiza. Esto permite una sensibilización al donante espontáneo y puede servir de guía y recomendación para esta donación. Al igual que el tema de la donación en línea, Todo Mejora posee esto en *globalgiving.com* pero no en su web principal.
- Asociaciones y alianzas: Las fundaciones tienen asociaciones y alianzas dentro del actuar en el que se desarrollan (Tabla 6), siendo posible generar redes colaborativas con centros de estudios universitarios ya sea para prácticas profesionales de los egresados así como para apoyar estudios asociados al foco principal que la fundación posee. Esto permite una validación y posicionamiento de la fundación como un experto en el tema que trabaja. Estas asociaciones también se vinculan con el mundo profesional, a través de empresas que trabajen ya sea de manera tangencial o directa con el foco de la fundación, lo que permite

una alianza estratégica que apalanque los resultados de trabajos e investigaciones. Finalmente, la asociación con organismos gubernamentales permite una entrada directa a trabajos de visibilización de la problemática, así como también un posicionamiento como experto, realizando trabajos ya sea de asesorías o como ente consultivo.

- Cultura: La mayoría de las organizaciones realiza intervenciones culturales, festivales de cine o bien es miembro activo de expresiones culturales, dando espacio a la visibilidad de la fundación y su trabajo, y a la potencial incorporación de nuevos socios.
- La mayoría de las fundaciones realiza talleres a nivel escolar, ya sea directo a los estudiantes, o bien a los docentes (Tabla 6).
- Existe una asociación entre fundaciones, que permite un apoyo transversal y a la comunidad a la que sirve, generando sinergias positivas entre distintas fundaciones y organizaciones potenciándose entre ellas de acuerdo a sus mejores capacidades y generando productos finales de alta calidad.
- En organizaciones internacionales existe un apoyo directo de instituciones bancarias, en el caso chileno, las fundaciones para recibir dineros con beneficios tributarios deben hacerlo a través del Banco de Proyectos del Ministerio de Desarrollo Social y estar debidamente registradas para ser parte de los beneficios del programa de Responsabilidad Social Empresarial.

#### **4.1.3 Recomendaciones basadas en programas de educación sexual**

El objetivo de este análisis es proveer una información general de interés a la fundación que permita un desarrollo de productos acorde a estándares internacionales en términos de objetivos, contenidos y grupos etarios. Por eso, a diferencia del *benchmarking* internacional que está más orientado a la estructuración de la fundación, este *benchmarking* está orientado a la operación de la fundación.

Este *benchmarking* permite identificar contenidos acordes con el desarrollo general del público objetivo y modularizar los talleres en relación a estos objetivos. En este caso se consideran sólo los factores asociados a diversidad sexual y no a educación sexual en general, lo cual se obtiene como referencia de análisis lo señalado por *Planned Parenthood* y *The Society of Obstreticians and Gynaecologists of Canada* (*Planned Parenthood Toronto, 2016; The society of Obstreticians and Gynaecologists of Canada, 2016*), también se tomaron conceptos del plan desarrollado por la

fundación Ovejas Negras de Uruguay y los planes de educación sexual de las provincias de British Columbia y Ontario en Canadá.

El objetivo principal de este análisis es dotar a la fundación de una estructura más flexible que la actual, más estandarizada y que permita un trabajo más amplio, ya sea abordando más temas relacionados con el desarrollo de los niños, así como también con los desafíos que cada edad representa, de manera de mantener contenidos y servicios altamente relacionados con cada etapa.

Los principales objetivos recogidos se resumen en la tabla 7:

Tabla 7: Definición de focos, temas y edades

<b>FOCO</b>	<b>Temas asociados</b>	<b>Edad</b>
<b>Orientación sexual</b>	Sexualidad	11-13 años
	Heterocentrismo/Heterosexualidad obligatoria/Heteronormatividad	
	Sexo	
	Intersexualidad	
	Diversidad sexual	
	Orientación sexual	
	Principales estereotipos de la diversidad sexual	
<b>Identidad de género</b>	Género	11-13 años
	Identidad y expresión de género	
	Población Trans	
<b>Salir del clóset, autoconciencia y aceptación</b>	Salir del clóset	11-13 años
<b>Abuso, violación, consentimiento, bullying</b>	Violencia y homo/lesbo/transfobia	4, 9, 11, 14 años
	- Definición de niveles de violencia: familiar, comunidad, instituciones educativas, salud	
<b>Salud, derechos, comunidad LGBT</b>	Derechos humanos	General: transversal Específico: 11-12 años
	Contexto local, logros y desafíos	
	Salud sexual desde la diversidad	
	Familia diversa	
	Prevención de enfermedades	

---

Salud sexual y reproductiva
Derechos sexuales
ETS
VIH, Realidad, mito, prejuicio, prevención
Ginecología a la mujer lesbiana y bisexual

---

Este resumen de contenidos, asociados por edad, permite un lineamiento diferente y más flexible al actual detallado en la Tabla 4. Esta estructura propuesta rescata las mejores prácticas y contenidos en ejecución por otros organismos, lo que le da sustentabilidad a la re-estructuración planteada; generando una puesta en valor tanto de los contenidos como de los talleres ofertados, permitiendo un impacto mayor, generando así una visibilización del trabajo y una estandarización clave que permita gestionar el conocimiento generado de manera efectiva; ampliando además el rango de acción en el que la fundación puede actuar.

## CAPÍTULO 5

### ANÁLISIS DE MERCADO

En Chile existen actualmente 2 grandes fundaciones relacionadas con el apoyo a la comunidad LGBT en el quehacer nacional, Iguales y Movilh, de las que se mencionó su esquema de ingresos y egresos anteriormente, resaltando en ambos casos el descenso en los ingresos relacionados con donaciones de personas naturales (-11% en el caso de Iguales y -52% en el caso de Movilh), lo que de todas maneras no impactó en el resultado final presupuestario de ninguna, puesto que Iguales aumentó su presupuesto en 35% y Movilh en 8%. Iguales y Todo Mejora forman parte del Frente de la diversidad sexual, agrupación conformada por 12 organizaciones civiles de apoyo a la comunidad LGBT (Frente de la diversidad, 2016).

#### 5.1 Oferta existente

En Chile, como se ha mencionado anteriormente, existen organizaciones de apoyo a la comunidad LGBT pero con diferencias en el foco de acción, desde lo civil a lo político, salud, educación y apoyo psicológico. En el caso particular de Todo Mejora su apoyo es específico en la prevención del *bullying* y el suicidio adolescente, siendo este su *core*, versus las otras organizaciones que tienen un corte más político-civil, como Iguales y otras en contra de la discriminación como la Fundación Daniel Zamudio.

Un resumen de las fundaciones integrantes del Frente de la diversidad sexual es el siguiente:

- Acción gay: Fundación preocupada de la salud sexual de la comunidad homosexual, en particular de la prevención del VIH/Sida (Acción gay, 2016).
- Fundación Daniel Zamudio: Fundación creada a partir del crimen de odio cometido contra el mencionado joven, se preocupa de proteger, evitar la discriminación por motivos de orientación sexual o identidad de género (Zamudio, 2016).
- Iguales: Fundación preocupada de buscar una igualdad de derechos civiles y una no discriminación social.

- Mums: Fundación preocupada de generar visibilidad de la realidad LGBT a través de movimientos sociales, políticos, comunitarios y culturales (MUMS, 2016).
- OTD Chile: Busca la defensa y promoción de los derechos humanos de las personas transexuales y su empoderamiento (Organizando Trans Diversidades, 2016).
- Rompiendo el silencio: Busca aumentar la visibilidad política lésbica, incidiendo así en una mejora en las demandas de esta población, tanto público, social y político (Rompiendo el silencio, 2016).
- Centro de estudios de la realidad social (CERES): Agrupación de psicólogos investigadores de temas de diversidad sexual, derechos humanos y activismo, generando acción, reflexión y visibilización aportando así en los cambios sociales necesarios (CERES, 2017).
- Visibles: Agrupación que busca visibilizar la realidad de mujeres lesbianas y bisexuales chilenas dentro del contexto social combatiendo la lesbofobia.

Para comparar estas fundaciones en niveles de impacto y conocimiento a nivel nacional, se comparan en base a la información obtenida por Google Trends las cinco más relevantes:

Tabla 8: Análisis comparativo de visitas semanales y alcance nacional. Fuente: Google Trends

Visitas	Todo Mejora	Iguales	Movilh	Mums	Rompiendo el silencio
<b>Promedio semanal</b>	11	15	48	11	8
<b>Máximo semanal</b>	33	35	100	35	23
<b>Alcance (Regiones)</b>	RM	RM	IV-X	RM y VIII	RM

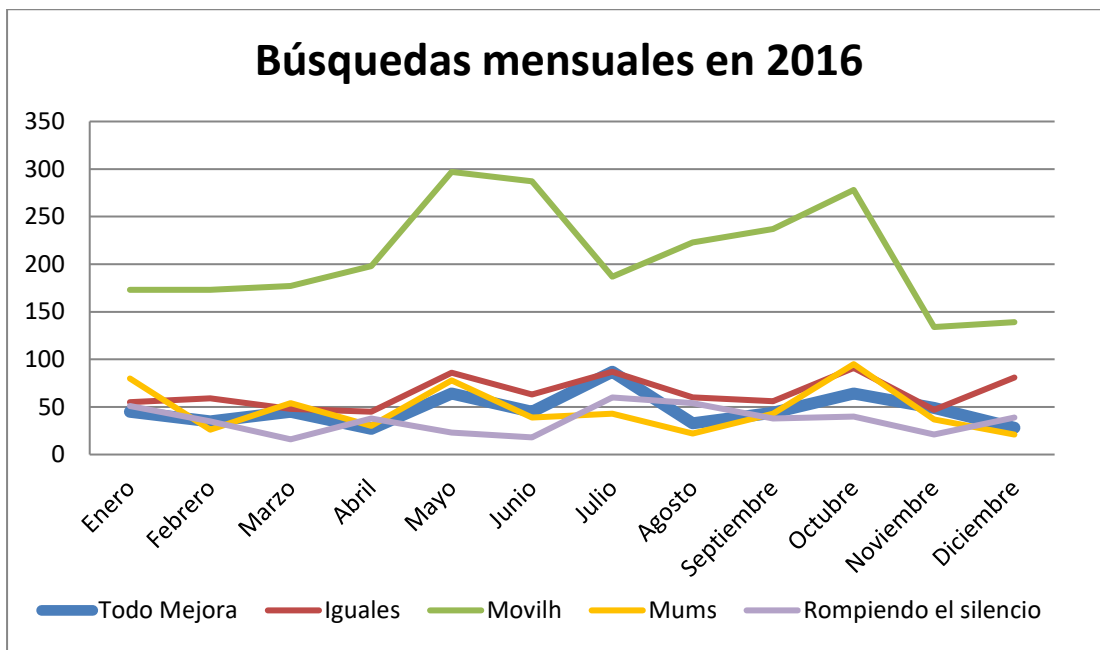


Figura 11: Búsquedas mensuales por fundación. Fuente Google Trends

Al comparar los datos de búsqueda es relevante mencionar que la fundación de apoyo a la comunidad LGBT que tiene el mayor alcance a nivel nacional y la mayor cantidad de búsquedas es Movilh, contextualizando así a la fundación Todo Mejora dentro de las fundaciones medianas dentro del contexto.

## 5.2 Demanda

Según la Encuesta Casen 2015, el 1,49% de la población mayor de 18 años se identifica como no heterosexual, lo que equivale a 207.718 personas considerando una población de 13.977.631 personas. El porcentaje aumenta a 3,8% en el rango 18 a 29 años, lo que sería equivalente a 117.876 personas. En la figura 12 se muestra el porcentaje de edad por orientación sexual, donde se muestra por ejemplo, que dentro de la población que se identifica a sí misma como gay o lesbiana, el 49% tiene entre 18 y 29 años, un 44% entre 30 y 54 y un 7% más de 55 años, teniendo así al 100% de la población que se identifica como gay o lesbiana.

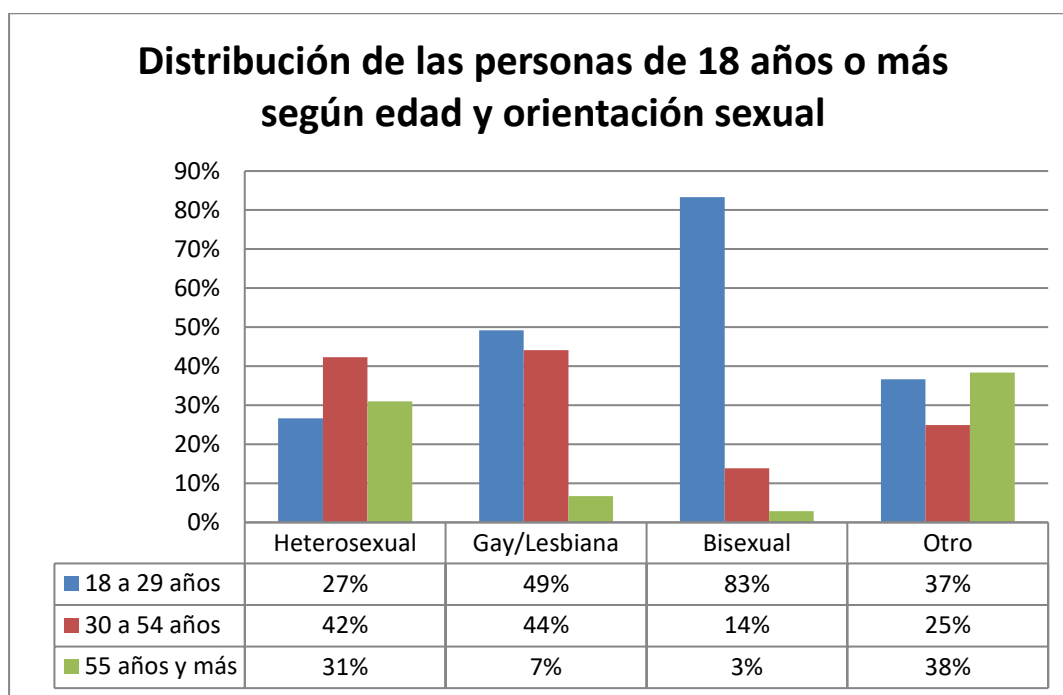


Figura 12: Distribución según edad y orientación sexual. Fuente Casen 2015

Según los resultados de la misma encuesta, un 45% de los hogares no heterosexuales ha sufrido algún tipo de discriminación en alguno de los miembros que lo componen, siendo dentro de ellos un 20,3% relacionados con la orientación sexual o identidad de género (Figura 13 y 14).

Dados estos resultados, la encuesta además menciona que el porcentaje de personas no heterosexuales varía según las encuestas, siendo 6,3% según la *Integrated Household Survey 2015* del Reino Unido, 2,3% según la *National Health Survey 2013* de Estados Unidos, 1,4% según la *Norwegian Living Conditions Survey 2010* de Noruega, 3% según la *Canadian Community Health Survey 2014* de Canadá y de un 15,9% según la VII Encuesta Nacional de la Juventud 2012 del Injuv (Instituto Nacional de la Juventud (INJUV), 2014; Sepúlveda, 2016b).

La 7° Encuesta Nacional de la Juventud entrega datos de un 33,9% de jóvenes entre 15 y 29 años que se han sentido, siendo la región de Tarapacá la que presenta el porcentaje más alto con un 46,7% (Sepúlveda, 2016b).



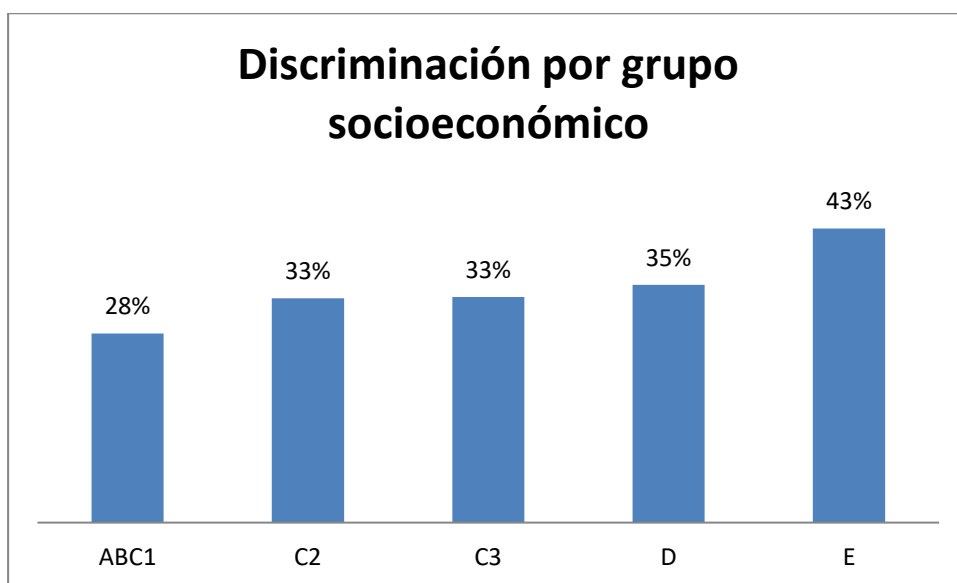


Figura 13: Porcentaje de discriminación en jóvenes según grupo socioeconómico. Fuente: INJUV

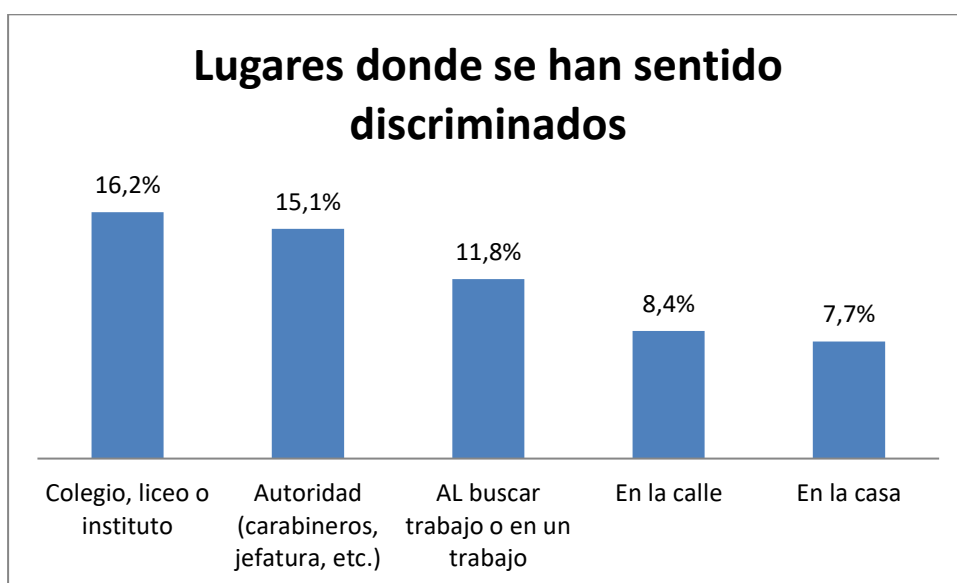


Figura 14: Lugares donde se han sentido discriminados. Fuente: INJUV

Estos datos entregados permiten además establecer que las personas no heterosexuales tienen un sentimiento de discriminación más alto que el resto de la población de su edad; siendo un 36% de las personas no heterosexuales las que se han sentido discriminadas, identificándose como el lugar de estudio el lugar donde más discriminación se genera (22%). Al desglosar estos valores, un 30% de las personas homosexuales se ha sentido discriminada versus un 51% de las personas bisexuales. La orientación sexual refleja que el 1% de los jóvenes heterosexuales se ha sentido discriminado por su orientación sexual versus el 12% de las personas no heterosexuales (Sepúlveda, 2016a).

### **5.3 Prevención del *bullying* por orientación sexual o identidad de género**

El grupo de jóvenes LGBT tienen un 1,55 veces más posibilidades de iniciar su actividad sexual antes de los 16 años, un 3 a 5 veces más posibilidad de consumo de drogas y hasta 3 veces intentos suicidas (Sepúlveda, 2016b). Esta población afectada no posee un estudio claro de sus necesidades y no existen programas que se adecúen a las necesidades de los niños, jóvenes y adolescentes pertenecientes a estos grupos con políticas públicas claras y libres de prejuicios.

### **5.4 Oportunidad**

La oportunidad que se perfila como la más relevante para la fundación dentro del contexto nacional parte desde la carencia de un programa de educación sexual de parte del Ministerio de Educación a través de la Guía de formación Sexual, la que ni siquiera menciona el término diversidad de manera directa dentro de su contenido, así como también la Ley N°20.418 explicita que existe un derecho a recibir una educación sexual, no es una obligación y estos contenidos se dejan a la decisión de los centros de estudios los que pueden adaptar los programas a sus enfoques ético-morales (Congreso Nacional de Chile, 2010; Salas, 2016).

Bajo esta necesidad, dados los porcentajes de discriminación asociado y la falta de atención a los grupos de diversidad sexual, hacen que la labor de la fundación se plantee desde una perspectiva de expertos que llenan este vacío entre lo que la ley permite, la educación señala y la sociedad percibe.

En línea con los datos estadísticos, es relevante potenciar a la fundación a través de los talleres que otorgan. En esta línea, los esfuerzos se dirigirán a potenciar y estructurar la fundación, otorgándole un organigrama, una herramienta de control de gestión del conocimiento y un plan de marketing para potenciar esta oportunidad identificada.

## CAPÍTULO 6

### ANÁLISIS ESTRATÉGICO

#### 6.1 Análisis Estratégico

Chile es un país que ha tenido un desarrollo económico y social sostenido en los últimos años, permitiendo que sus ciudadanos se empoderen más y comiencen un ciclo que les permita tomar acciones al respecto, aunque con sectores que han visto sus derechos en desmedro de la generalidad de la población, lo que según el Estudio de Desarrollo de Género de la OCDE<sup>8</sup>, en algunos casos puede ser hasta el doble como es el caso por la discriminación a mujeres trans o lesbianas que experimentan discriminación de género y de orientación sexual. Este mismo informe destaca a Argentina, Colombia y Uruguay dentro de la región como los países con los mayores avances relativos a la igualdad de derechos para la población LGBT, lo que además es destacado en la *Strategic Orientations of The Secretary-General OECD* (OECD DEV development centre, 2016) como la necesidad de incorporar a la población LGBT para alcanzar el potencial productivo y aumentar la calidad de vida.

Junto a lo anterior, la aparición de fundaciones contra la discriminación LGBT, discriminación de género, inclusión educativa y reformas educacionales, hacen del país un lugar en el que es momento de hacer cambios. Esto sumado a lo identificado por el Instituto de la Juventud donde el rechazo a la comunidad LGBT ha disminuido de manera constante en los últimos años, sobre todo en la población más joven, desplazando así los umbrales de la discriminación. En este contexto, un 69% de la población encuestada afirmó tener amigos de la comunidad LGBT y un 24% contar con un miembro de la familia como parte de la comunidad LGBT (Instituto Nacional de la Juventud (INJUV), 2014).

---

<sup>8</sup> <https://www.oecd.org/dev/development-gender/BrochureSIGI2015-web.pdf>

## **6.2 Análisis de Porter**

Tomando la descripción anterior, se procederá a realizar un análisis de Porter considerando las cinco fuerzas, según (Porter, 2011a.; Porter, 2011b).

### **6.2.1 Principales competidores:**

Tal como se describió anteriormente, existe una gran cantidad de fundaciones orientadas a servir las necesidades de la comunidad LGBT, muchas de ellas asociadas en el Frente por la Diversidad, previamente descrito, además de la fundación Movilh que se perfila fuera de esta alianza estratégica. Dentro de este contexto, las fundaciones miembro del Frente de la Diversidad pueden considerarse aliadas. Todas las fundaciones poseen un foco de trabajo específico dentro de la comunidad LGBT, por lo que no representan necesariamente una competencia entre ellas. Ahora bien, si el foco es obtener recursos y socios, se entra al “mercado de socios” donde el socio donador no diferencia. En este sentido, los competidores serían todas las fundaciones que ayuden a niños y jóvenes o que representan algún foco de interés tanto para los socios como para empresas que entregan recursos a través del Banco de Proyectos del Ministerio del Desarrollo Social.

Dentro de este contexto, esta fuerza se perfila como una de las más fuertes, tanto dentro del *mercado* de las fundaciones como dentro del nicho específico en el que la fundación se encuentra. La oferta de fundaciones es grande y existe otras tales como Techo, Teletón, Las Rosas, que si bien su foco difiere en fondo, atrae a los socios donadores a través de una mayor visibilización y alcance nacional.

### **6.2.2 Barreras de entrada:**

La principal barrera en términos de financiación es la acreditación como fundación de ayuda a la población vulnerable en el Ministerio de Desarrollo Social para poder acceder a los beneficios de la Responsabilidad Social Empresarial a través del Banco de Proyectos de dicho Ministerio. Esta gran diferencia permite una postulación a fondos que otorgan beneficios tributarios a las empresas contribuyentes.

Esta es una barrera en el término de entrada a la cartera de proyectos del mencionado Ministerio. Al poder integrar la base de datos y presentar proyectos a la misma, le entrega una mayor visibilidad

y un acceso a fondos. Actualmente la fundación no es parte de este Banco de Proyectos, lo que transforma a esta fuerza en una crítica a resolver.

### **6.2.3 Proveedores:**

Dentro de los proveedores que la fundación actualmente posee se pueden identificar tres grupos de manera general al realizar un análisis de los mismos. Por un lado están los proveedores de servicios e insumos, los relatores y consultores, y finalmente los socios.

Los proveedores de servicios e insumos son entendidos dentro de la fundación como colaboradores y que si bien prestan un servicio que tiene costos preferenciales, esta alianza no es tan robusta para ellos y los proveedores pueden eventualmente prescindir de dar el servicio.

Los relatores y consultores dentro de la fundación son principalmente adherentes con habilidades que les permiten otorgar estos servicios, los que son pagados por la fundación al realizar los talleres, por lo tanto con este tipo de proveedores la fuerza es más fuerte por el lado de la fundación.

Ahora bien, los socios deben entenderse como proveedores dentro del contexto en el que la fundación opera puesto que son los que entregan los fondos (57% del total de fondos en 2015) y son los que la competencia descrita anteriormente es la que está buscando que sean parte de sus fundaciones. Estos proveedores son la parte más importante de la estructura general de funcionamiento de la fundación, sin los cuales el presupuesto disponible para actuar decrece y se hace más difícil el trabajo.

Por lo anterior, la fuerza de los proveedores es variada, siendo baja en relación a los relatores y consultores, mediana en relación a los proveedores de servicios y alta en relación a los socios, siendo estos últimos en los que se debe enfocar el actuar y la estrategia.

### **6.2.4 Clientes:**

Se diferencian dos tipos de clientes, los beneficiarios, entendidos como los niños y niñas que reciben la ayuda y el apoyo de la fundación de manera directa a través de los canales previamente descritos; y por otro lado los clientes que buscan asesorías en términos de consultorías para visibilizar a la comunidad LGBT. Los clientes-beneficiarios son niños y niñas que cuentan con algún grado de acceso a redes sociales o internet para poder acceder a los servicios de la fundación, ellos son beneficiarios por lo que la fundación tiene un poder de definición de contenidos adecuados a sus necesidades y como la fundación se perfila como única dentro del apoyo a la comunidad

LGBT, es la única que ofrece este servicio. En relación a los clientes de asesorías, éstos tienen un poder alto con la organización y los servicios entregados en general no son cobrados al precio de mercado puesto que son entendidos como una plataforma de visibilización de las diferentes necesidades, una “inversión” en redes.

#### **6.2.5 Sustitutos:**

No se identifican en el contexto nacional fundaciones que apoyen al grupo específico con el que Todo Mejora trabaja. En términos de asesorías a empresas, el resto de las fundaciones LGBT funcionan como sustitutos perfectos. La fundación ayuda a un nicho concreto, niños y jóvenes LGBT, sin embargo, en términos sociales, los sustitutos pueden ser otras ONG y Fundaciones que ayuden a niños ampliando el nicho.

### **6.3 Análisis FODA**

Se consideran factores internos y externos de la fundación, que ayudarán a identificar el accionar de la misma.

#### **6.3.1 Fortalezas:**

- Fundación parte del proyecto *It gets Better*, lo que le puede otorgar cierto respaldo a nivel organizacional.
- Posee un buen manejo de imagen y ha aumentado su grado de acción y su visibilización en la comunidad.
- Existe un sentimiento interno de mejora de estandarización de servicios en términos de manejo de costos y de contenidos, mejoras en la gestión de información y desarrollo de fondos sustentable.
- Apoyo de socios y voluntarios multidisciplinario, lo que permite un rango amplio de trabajos y apoyo a la comunidad a través de los socios.
- Lanzamiento de aplicación móvil que permite ampliar el rango de acción no sólo al contexto nacional sino que al ámbito en el que la fundación es influyente.

### **6.3.2 Oportunidades:**

- Existe una visibilización cada vez mayor de las necesidades de niños, niñas y adolescentes LGBT.
- Amparo legal en contra de acciones discriminatorias, lo que le permite un apalancamiento de sus servicios y apoyo a la comunidad.
- Asociación con centros médicos a nivel regional, ampliando su accionar y apoyo a comunidades más pequeñas y eventualmente más aisladas.

### **6.3.3 Debilidades:**

- No existe una claridad organizacional al no contar con un organigrama, lo que se suma a una reestructuración completa y la búsqueda de un equipo de trabajo.
- No existe una estandarización de los servicios y no existe claridad en los costos asociados ni en las estrategias de ventas pasadas.
- No existe una gestión del conocimiento apropiada, lo que ha significado un re-trabajo general.
- No es parte del Banco de Proyectos del Ministerio de Desarrollo Social.
- No existe un estándar para definir qué talleres son críticos o que casos son críticos de atención.
- Falta de robustez económica e independencia en términos de accionar de desarrollo de fondos
- Pérdida de conocimiento debido a cambios en el personal, lo que merma las relaciones tanto con socios como con proveedores y potenciales clientes.
- Falta de estructura organizacional, lo que genera un sobre costo.

### **6.3.4 Amenazas:**

- Otras fundaciones más visibles de carácter similar en el foco (niños y jóvenes) o en el nicho (LGBT), lo que genera una competencia de visualización y captación de socios.
- Cambios en la legislación que excluyan la educación sexual de los colegios y no contemplen la discriminación como factores de riesgo a atacar.
- Disminución de los recursos a los que se accede, ya sea a través de donaciones o fondos concursables.
- Otras fundaciones de apoyo a la comunidad LGBT que tomen un giro de especialización contra el *bullying*.

## 6.4 Variables a considerar

De acuerdo al análisis de Porter y FODA realizado, es importante considerar dentro de las variables clave a trabajar el tema socios, puesto que éste se ha identificado como un proveedor de gran poder dentro de la organización; junto al anterior, el tema de las barreras de entrada se perfila como una tarea crítica a resolver, lo que permite una integración al Banco de Proyectos para ampliar la cobertura y acceso a fondos, y también potenciar el nicho en el que la fundación trabaja, de manera de diferenciarse y potenciarse como una ONG en la que se apoye a los niños dentro de la comunidad LGBT, situación que actualmente es cubierta sólo por esta fundación.

Dentro de la fundación, también es relevante trabajar en la estandarización y gestión del conocimiento, mejoramiento de la oferta de cursos y ampliar la gestión y administración de la misma; lo que puede verse beneficiado por la tendencia que está presentando actualmente hacia una formalización y estandarización de los trabajos.

Estos puntos dan los lineamientos generales en los que se debe trabajar, entendiéndolos de la siguiente manera:

- Estructura organizacional y gestión del conocimiento: Puntos identificados como debilidades dentro del análisis. Es identificado como una fortaleza la disposición a la estandarización que la fundación posee; además que permitirá potenciar la marca al tener un orden más claro.
- Estandarización y mejora de contenidos en los cursos ofrecidos: Considera un mejor control de los proveedores de las charlas y de insumos.
- Consolidación y apoyo de socios: Identificado en análisis de Porter como una variable clave en términos de proveedores y de ingreso, así como también una oportunidad de mayor visibilización.
- Ingreso al Banco de Proyectos del Ministerio de Desarrollo Social: Variable crítica donde otros sustitutos identificados forman parte y obtienen recursos. Es una debilidad de la fundación no ser parte de este banco.
- Diferenciación entre las diferentes fundaciones: Se debe perfilar el rol de Todo Mejora como el de una fundación especializada y experta en temas de apoyo contra el *bullying* en niños y adolescentes, potenciando la marca de la fundación y sus servicios.



# CAPÍTULO 7

## PLAN DE NEGOCIOS

### 7.1 Propuesta de valor

Considerando los análisis de Porter y FODA comentados en este trabajo, además de las principales lecciones obtenidas del *benchmarking* con otras fundaciones, la propuesta de valor de la fundación está al servicio de la comunidad a la que sirve, entendiéndose así a niños y jóvenes LGBT, así como también la entrega de servicios a través de consultorías a centros educacionales y otros que quieran romper con las barreras del prejuicio.

Esta propuesta de valor se verá reforzada a través de las propuestas descritas en este documento tales como una estructura organizacional clara, con una gestión del conocimiento adecuada y un manejo financiero en base a programas y servicios que permitan un perfilamiento distintivo dentro de la oferta de fundaciones existentes.

Con este trabajo más claro, el valor de la marca de la fundación se potenciará, mejorando la llegada de nuevos socios y permitiendo un mayor aporte de los mismos al ver un trabajo concreto.

Para llevar esto adelante, la oferta se debe basar en servicios adecuados por edad y contenido; tal como se concluye del *benchmarking* realizado, con una vinculación directa a las necesidades de la comunidad y con un apoyo constante de socios que vean el trabajo efectivamente realizado y una visibilización positiva de la estrategia llevada a cabo, perfilando a la fundación como la experta dentro del ámbito en el que trabaja.

Para realizar esto se debe:

- Definir el plan de negocios
  - o Robusteciendo el organigrama
  - o Mejorando la gestión del conocimiento
  - o Potenciando las líneas de negocios
- Definir el plan de marketing
  - o Generando un producto y estrategia
  - o Definiendo la promoción
- Definir el plan de inversión

- Identificando el financiamiento
  - Socios
  - Fondos concursables
- Identificando los ingresos
  - Ventas de servicios
- Identificando los costos.

## **7.2 Plan de acción**

Para llevar a cabo esta propuesta de valor se propone un plan de negocios, dividido en planes funcionales, que pueda sustentar el accionar requerido y ampliar el funcionamiento de la fundación. Para ello es necesario entender que el modelo de negocios de la fundación es principalmente el de una prestadora de servicios de capacitación; entendiendo esto como la entrega de las capacitaciones e intervenciones de la fundación en ambientes que así lo requieran; con esto se potencia la marca de la fundación, generando un mayor impacto y una vinculación directa con los socios al otorgar un servicio de calidad y visible.

Esta propuesta de negocios y la propuesta de valor ya descrita, se basarán en la ejecución de planes funcionales que permitan su correcta ejecución y sustentabilidad a través del tiempo.

Para ello el plan de acción se ejecutará a través de los siguientes planes:

- Plan Organizacional: Pensado en robustecer la organización de manera interna y de optimizar su gestión. Este plan se debe ejecutar en los primeros dos años
- Plan Operacional: Pensado en las líneas de negocios necesarias para el funcionamiento de la fundación. Plan a ejecutarse en los primeros dos años
- Plan de Marketing: Necesario para promover la propuesta de valor generada. Este plan debe ejecutarse de manera constante con un énfasis particular en el primer año.
- Plan Financiero: Identificación de financiamiento y de escenarios. Consta de dos partes, los dos primeros años y los dos últimos años; considerando financiamiento del Banco de Proyectos.

Estos planes permitirán a la fundación potenciarse en el nicho en el que actúan, permitiendo fortalecer los servicios entregados a niños y además haciendo aún más visible su actuar, permitiendo aumentar la confiabilidad entre los socios y además atraer nuevos socios que quieran ser parte del proceso.

Estos planes se desarrollan en detalle en las secciones siguientes.

# CAPÍTULO 8

## PLAN ORGANIZACIONAL

El valor de la fundación se centra en la ayuda y apoyo que brindan a niños y jóvenes LGBT que son víctimas de *bullying* y también en prevenir todo tipo de abuso y apoyar a este grupo de posibles intentos suicidas.

De esta manera, para que la fundación pueda generar, entregar y mantener el valor de su trabajo dentro del contexto de ayuda social en el que mueve, es necesario fortalecer el modelo de negocio de manera estratégica.

Por ello a través de este modelo de negocios se procederá a identificar la oferta de servicios que la fundación entregará, la estrategia de financiamiento sugerida, la modificación de la estructura organizacional en conjunto con la incorporación de gestión del conocimiento.

Para ello, es necesario fortalecer y robustecer la fundación a través de los siguientes puntos:

### 8.1 Robustecer Organigrama

Para obtener una mejor organización es importante generar un equipo de trabajo dentro de la misma, para eso es necesario definir los siguientes puntos:

- Definir perfiles: Los candidatos a los cargos de la organización deben contar tanto con **competencias técnicas**, definiendo y entendiendo claramente los conocimientos y habilidades para ejercer las tareas definidas; **competencias gestoras**, entendiendo esto como capacidad de organización y gestión de tiempo; **competencias tecnológicas**, donde se utilicen de manera correcta los sistemas y softwares asociados al trabajo y **competencias de liderazgo**.
- Contratación diversa: Los cargos a ejercer no deben pensar en duplicar perfiles actuales o perfiles anteriores, puesto que cada etapa del negocio representa desafíos diferentes. En el

caso actual de la fundación, es relevante buscar un equipo de trabajo que sepa darle forma, más que un equipo que llegue a aprender.

- Equipo preparado: Se deben considerar todos los candidatos que se presenten al cargo, sin descartar aquellos que posean experiencias que a priori parezcan lejanas al actuar de la fundación.
- Involucrar al actual equipo de trabajo: es importante promover el crecimiento interno, dado el conocimiento de la organización, y a su vez consultar con los colaboradores las incorporaciones y generar un real trabajo en equipo.
- Destacar talento: La búsqueda de talento no depende del currículum de cada postulante,
- Entendimiento claro de la fundación: El candidato debe ajustarse y adaptarse al carácter de la fundación, de esta manera el trabajo fluirá y la relación con el equipo será más fluida.
- Evaluar constantemente al equipo: Generar evaluaciones de desempeño 360, generar instancias de conversaciones anuales entre jefe-subalterno, donde ambos describan la manera de trabajar y las oportunidades de mejora; así también es necesario generar un conversatorio general del equipo al menos una vez al año.
- Cambios en el equipo: Las decisiones complejas deben tomarse sin dudar cuando las personas no encajan en el puesto definido.

Los puntos anteriormente mencionados deben considerarse a la hora de la conformación de los distintos equipos de trabajo, de momento es importante que la fundación cuente con *headhunters* que permitan fortalecer esta búsqueda y potenciar al capital humano que forma y formará parte de la organización. Dentro del *benchmarking* realizado, las organizaciones en líneas generales trabajan con voluntarios, pero al desarrollar proyectos nuevos generan contrataciones considerando en su mayoría los puntos aquí definidos.

Definido el procedimiento de contratación y evaluación, se debe fortalecer constantemente al equipo, para esto, se proponen los siguientes pasos:

- Fortalecer la cultura interna de la fundación e involucrar a los colaboradores y el equipo.
- Definir y ejecutar tanto la misión como la visión y asegurarse que el equipo esté alineado con estos, independiente de sus funciones.
- Generar sesiones internas de *coaching*, escuchando, evaluando y actuando con el equipo de manera constante. Este trabajo debe ser de todo el equipo.

- Generar un procedimiento claro de qué es lo que se espera por parte del cliente y cómo medir las propias expectativas.
- Entregar retroalimentación frente a situaciones que lo requieran al momento y de manera efectiva.
- Preocuparse de que el equipo entienda el trabajo realizado en todo momento.
- Se debe escuchar constantemente al equipo de trabajo e identificar a través de ellos los problemas y posibles soluciones a ejecutar.
- Gestionar el cambio y contener posibles impactos en el equipo, mantener una comunicación constante.

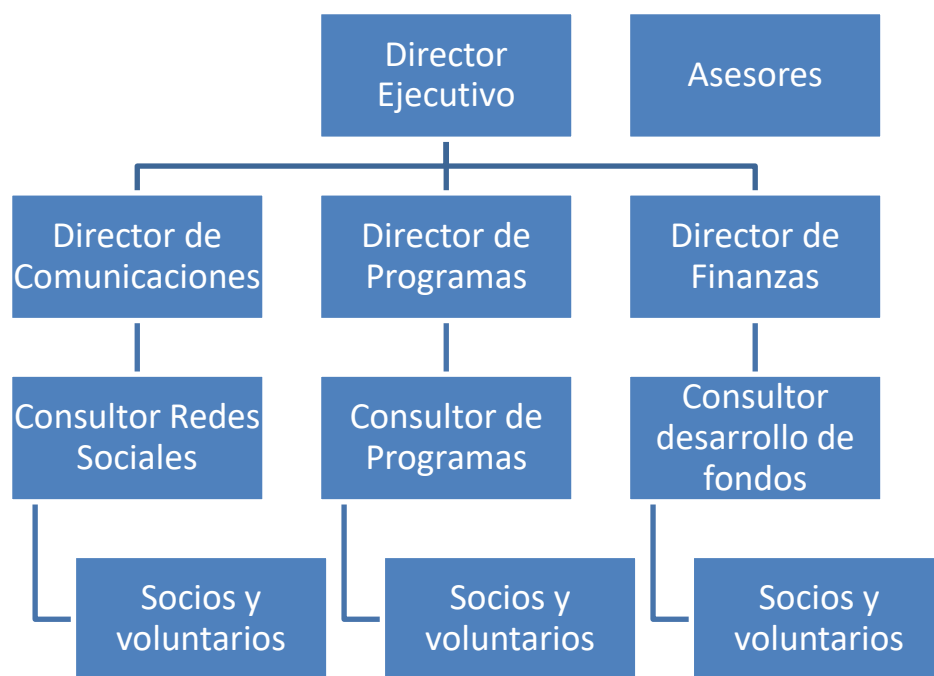
En base a lo anterior el organigrama de la organización, en estos momentos, debe tomar estos lineamientos y potenciar al equipo, definiendo con el equipo actual las lecciones aprendidas de la administración anterior e interactuar de manera positiva para la gestación del equipo futuro.

En este sentido, es relevante además definir claramente las funciones de cada director y las responsabilidades que estos deben tener. De manera general se presentan los siguientes lineamientos base:

- Director ejecutivo: Cara visible de la organización, debe ser capaz de organizar al equipo y definir las metas anuales y evaluarlas. Debe generar una sinergia positiva entre el equipo de trabajo y potenciar los resultados. Debe estar atento a los resultados y fluctuaciones de los resultados operacionales y tomar acciones al respecto. Debe velar por el cumplimiento de la estrategia anual definida.
- Asesores: Apoyo directo al Director ejecutivo, éstos se encargarán de áreas específicas tales como informática para el control de la presencia de la fundación en redes sociales y alcance y soporte; así como un asesor legal que le permitirá conocer los lineamientos en relación a los cambios en las regulaciones y leyes que permitan una promoción adecuada de los objetivos de trabajo de la misma.
- Director de Finanzas: Debe controlar el desempeño económico financiero de la organización, reportar al Director Ejecutivo y tener claridad de los estados de resultados, balances y flujos de caja que permitan la operación de la fundación. Debe definir una estrategia de retención de socios y promover las campañas de incorporación de nuevos socios.

- Consultor de Desarrollo de Fondos: Debe trabajar en alianza con el Director de Finanzas e identificar las posibles entradas y estrategias a desarrollar para contar con los fondos disponibles. Debe ser el apoyo en las campañas de incorporación de socios y mantener las alianzas generadas.
- Director de Comunicaciones: Debe velar por el correcto desempeño de las estrategias comunicacionales, controlar los indicadores de impacto a través de las redes sociales y buscar la manera de potenciar la marca de la fundación. Su principal indicador de desempeño será a través de la cuantificación del impacto de las campañas y contacto con socios.
- Director de Programas: Debe velar por la venta, estrategia y ejecución de los diferentes talleres, así como también de potenciales trabajos de asesorías con otros clientes. Este director debe además contar con un plan de ventas asociado y controlarlo constantemente.
- Asistentes: Los asistentes tanto de Programas como de Comunicaciones, deben cumplir con el apoyo a las áreas respectivas y velar por el cumplimiento de los objetivos definidos.
- Socios y voluntarios: Se deben considerar a los socios y voluntarios dentro del organigrama y distribuir las capacidades que éstos posean de acuerdo a las necesidades de la fundación. En este sentido es importante conocerlos y poder integrarlos en un área concreta de apoyo, ya sea para un levantamiento de fondos en particular o para apoyo a través de trabajo.

Tabla 9: Organigrama propuesto



Con esta estructuración propuesta se busca trabajar con un principio de especialización de las diferentes funciones que se realizan dentro de la organización, permitiendo tener una jerarquía que permita una organización general, pero al mismo tiempo trabajando en las líneas directas de comunicaciones descentralizando la toma de decisiones al estar las áreas organizadas de acuerdo a especializaciones.

Un aspecto relevante observado en otras ONG analizadas a través del *bencharking*, es que esta formalización de la estructura que permite un orden general de los trabajos, generando un conocimiento que se quede dentro de la organización en un orden específico. Esta estructura, sin embargo, no debe entenderse como una estructura rígida en torno a los socios, los que en general al percibir una estructura informal generan una respuesta más rápida debido al sentimiento de camaradería; es por eso que la relevancia de esta estructura es generar un orden interno y una diferenciación de los socios y voluntarios de acuerdo a sus áreas de interés dentro del marco en el que la fundación opera.



## **8.2 Gestión del conocimiento**

Actualmente la fundación adolece de una falta de gestión del conocimiento, por lo que mucho del conocimiento previamente generado se ha ido perdiendo en el tiempo con los cambios generados, no contando así con un control exacto de los valores de los diversos cursos, contactos con proveedores, clientes o socios.

Estos factores son relevantes dentro del funcionamiento de la fundación, la que si bien cuenta actualmente con un equipo pequeño de trabajo (6 personas de manera permanente), genera re-trabajos y fuga de conocimiento, lo que impacta en los resultados esperados de la fundación, tanto a nivel de impacto de trabajo como de manejo de costos y efectividad de las propuestas.

Esta gestión y estandarización del conocimiento, permite un primer paso que genere una eficiencia en la operación y en la gestión, generando así ahorros de tiempo, dinero y evitando trabajos innecesarios. Por esta razón se plantea una estructura que permita mantener esta información y conocimiento dentro de la organización según lo señalado por Dalkir, (2005) y que no se pierda con la partida de miembros del equipo (Figura 15).

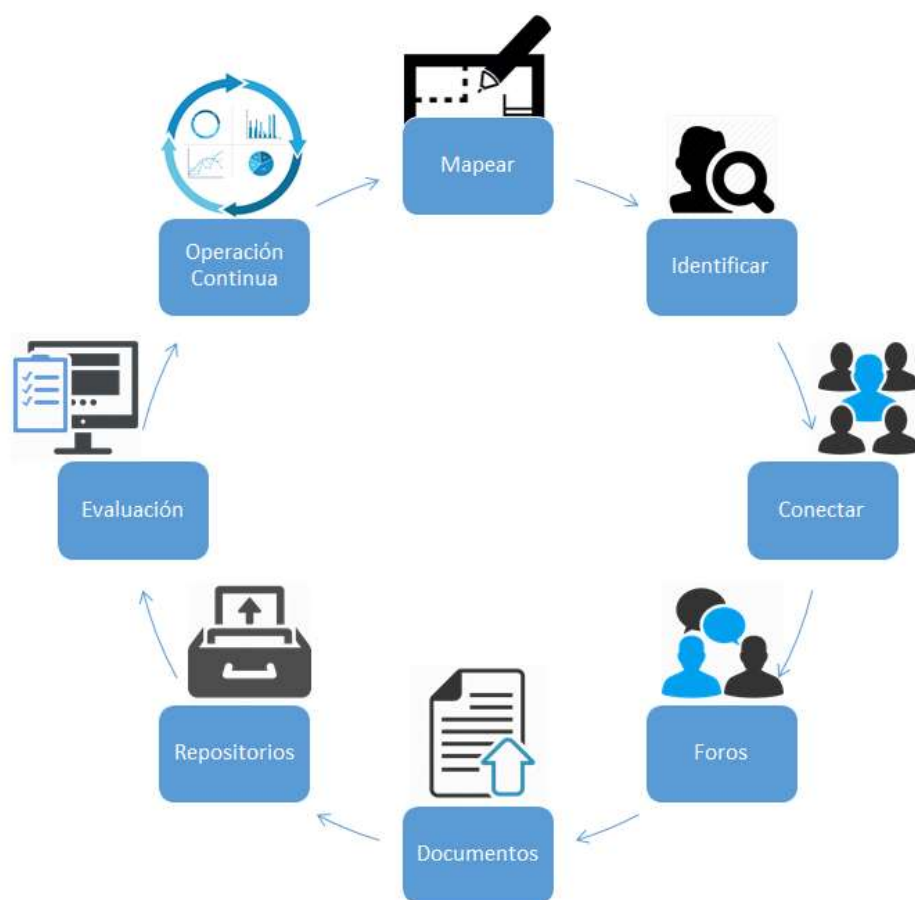


Figura 15: Gestión del conocimiento. Elaboración propia Curso Gestión del Cambio GMBA U. Chile

El manejo y buen uso de la información es de vital importancia en estos días de la “Era del Conocimiento” donde se entiende que el principal factor de producción es el cerebro humano.

Para tal fin, se propone una herramienta para la gestión de conocimiento, desarrollada por los alumnos del curso “Gestión del Cambio” del Global MBA de la Universidad de Chile, la que consiste en un modelo de 8 etapas:

- Mapear el conocimiento: Identificar, localizar, capturar, clasificar y poner a disposición el conocimiento creado, integrándolo a la gestión estratégica de la organización. Se define el conocimiento estratégico y operativo de la organización. Previo a la elaboración del mapa, se deben identificar los aspectos clave de su construcción, tales como foco, responsables, plazos, revisiones, definición de estratégico y no estratégico.

De referencia se genera la siguiente tabla para caracterizar la información a mapear:

Tabla 10: Caracterización de la información. Elaboración propia para curso Gestión del Cambio 2016 U. Chile

Caracterización de la información								
Procesos	Áreas	Equipos involucrados	Ubicación de los equipos	Características del equipo	Entregables asociados	Uso de la información	Importancia	Archivo
¿Qué procesos han sido definidos como clave para la organización?	¿Qué áreas están involucradas en estos procesos?	¿Qué equipos de trabajo están en estas áreas?	¿Los equipos están en la oficina de manera física o son remotos?	¿Son equipos colaboradores, resistentes?	¿Cuáles son los entregables asociados?	¿Quién usa la información? ¿Para qué?	¿Qué tan crítica es esta información?	¿Dónde y quien archiva la información?

- Identificar a los poseedores del conocimiento: El conocimiento no sólo se encuentra en el trabajo realizado, sino que también en el capital cultural de las personas que son parte de la organización, conocimiento que debe ser traspasado como parte de los procesos de mejora continua. Este conocimiento debe realizarse persona a persona, entendiendo el capital humano como el activo más importante de la organización. La siguiente tabla de referencia sirve para identificar los entregables, responsables, tiempos asociados, etc.

Tabla 11: Caracterización de la información. Elaboración propia para curso Gestión del Cambio 2016 U. Chile

Entregables asociados							
Entregable	Responsable	Backup	Fecha de compromiso	Fecha de entrega	Cumplimiento	Confiabilidad	Causa de no cumplimiento
¿Qué entregable?	¿Quién es el responsable?	¿Quién es el backup?	¿Qué fecha de compromiso tiene?	¿Qué fecha realmente se entrega?	a tiempo, atrasado, no entregado	¿Qué tan confiable es el responsable?	¿Por qué no se entregó?

- Conectar a las personas críticas: Identificando las redes de trabajo dentro de la organización, se identifican los nodos de información, conectando las áreas que estén más aisladas, trabajando así en la horizontalidad de la información.

Para conectar e identificar a las personas se presenta la siguiente tabla de referencia.

Tabla 12: Redes dentro de la organización. Elaboración propia curso Gestión del Cambio 2016. U. Chile

<b>Personas</b>					
Quien	Áreas	Importancia	Relevancia	Conexión	Ubicación
<i>¿Quién es la persona?</i>	<i>¿A qué área pertenece?</i>	<i>¿Qué tan conectado está?</i>	<i>¿Qué tan influyente es dentro de la organización?</i>	<i>¿Qué áreas conecta?</i>	<i>¿Dónde trabaja? ¿terreno? ¿oficina?</i>

- Soportar foros de discusión: Son instancias de conversación general, definiendo un entendimiento del equipo completo sobre las tareas desarrolladas. Permite conectar personas y trabajos. Deben estar insertos dentro de la cultura de la organización y definir los momentos clave de realizarlos.

La siguiente tabla de referencia permite identificar estas instancias de colaboración y aprovecharlas en base a la gestión de conocimiento.

Tabla 13: Instancias de colaboración. Elaboración propia curso Gestión del Cambio 2016. U. Chile

<b>Instancias de colaboración</b>							
Instancia	Responsable	Participantes	Participación	Periodicidad	Ubicación	Entregable	Compromisos
<i>¿Qué instancia es? ¿reunión? ¿foro?</i>	<i>¿Quién es el responsable?</i>	<i>¿Quiénes participan? ¿Qué áreas?</i>	<i>¿La asistencia es la adecuada?</i>	<i>¿Cada cuanto se realiza?</i>	<i>¿Dónde se realiza esta instancia?</i>	<i>¿Se genera un entregable?</i>	<i>¿Se generan compromisos?</i>

- Creación de documentos: Consiste en una documentación formal de los documentos creados, un estándar de almacenamiento, incluye manuales, procedimientos y flujos que expliquen el funcionamiento de las diferentes herramientas que se estén utilizando Los

manuales no deben ser rígidos y deben evaluarse al menos una vez al año y en base a esto se definirá el estándar de los distintos entregables.

- Definir repositorios y gestión documental: El repositorio debe ser ajustado a las necesidades de los usuarios dentro de la fundación, estructurándolo en base a las áreas de trabajo definidas (General, Financiero, Fondos, Comunicaciones, Programas, Otros, etc.)
- Evaluación: Entendiendo el conocimiento como algo dinámico, asociado al crecimiento propio y necesidades de la fundación, este sistema de gestión documental y los documentos generados debe ser revisados al menos una vez al año. Con esta evaluación se considera el capital de conocimiento, los cambios detectados y el desempeño general de la fundación.
- Operación continua: Esta etapa indica que la implementación de esta gestión de conocimiento no es estática, sino que se debe velar por un acceso óptimo y simple a la información generada, en línea con las necesidades y objetivos de la fundación.

# CAPÍTULO 9

## PLAN OPERACIONAL

### 9.1 Líneas de Negocios y productos

Como se ha mencionado anteriormente, el desarrollo de productos de la fundación se puede dividir en tres líneas principales: talleres, consultorías y finalmente eventos y giras.

Estas tres líneas diversificarán internamente los contenidos y servicios ofertados de acuerdo a las necesidades presentes.

En términos generales se definen de la siguiente manera:

- **Talleres:** A los talleres actualmente en ejecución, se plantea una estandarización en base a los resultados del *benchmarking* realizado, modulando los talleres por edades y por contenidos. Todo enmarcado en las necesidades específicas de los solicitantes, logrando abarcar un rango más amplio en términos etarios y con más temas, lo que los hace más atractivos a la hora de la contratación.

En este sentido además, es relevante diferenciar los talleres como aquellos *ex-ante* y *ex-post*. En este sentido, se entienden como talleres de sensibilización, prevención y visibilización de temáticas LGBT en la comunidad escolar, y aquellos de “emergencia” donde la intervención es requerida frente a episodios de violencia o discriminación latente o efectiva. Dentro de estos últimos, existe un criterio de realizarlos sin costos para ciertos casos, criterio que debe estandarizarse dentro de la fundación.

- **Consultorías:** Trabajos con compañías y centros que requieran ya sea cursos de sensibilización hacia la discriminación de niños y jóvenes LGBT y el *bullying* asociado. Estas consultorías son una adaptación de los talleres realizados a niños y jóvenes, siendo iguales en fondo con adaptaciones de forma.

En ambos casos es necesario estandarizar los talleres en términos de horas y costos, conociendo la cantidad de horas necesarias para su organización, material necesario y horas de relatoría. Incluso si los materiales son parte de una donación, éstos deben ser cuantificados como costos de los talleres.

- **Certificación de lugares:** Una práctica común entre algunas de las organizaciones analizadas, es la certificación de lugares que promuevan un ambiente seguro, de respeto y que generen una atmósfera libre de discriminación y violencia. Esto se realiza a través de un sello que además vincula en algunos casos a los organismos locales de seguridad, ya sea policía o seguridad civil. Estos sellos se encuentran en las entradas de mencionados lugares y son identificados a través de un mensaje y los colores del arcoíris.
- **Eventos:** Actualmente la fundación trabaja con un evento al año, los Premios Todo Mejora, en los que se busca reconocer de manera pública a las distintas personas que promueven los valores de aceptación y no discriminación y manifiestan un abierto apoyo a la comunidad LGBT. Además de este evento anual, las organizaciones analizadas participan de ciclos de cine anuales que promueven las temáticas en las que estas fundaciones trabajan, junto a otras alternativas como giras por colegios y pueblos fuera del área metropolitana donde generalmente operan. Con estos dos servicios adicionales, se permite primero una extensión del foco de trabajo a través de un apoyo audiovisual y también una mayor cobertura y acceso a trabajar con niños en zonas con algún grado de aislación. Así, estas fundaciones generan un cambio en la calidad de vida de niños más allá de las fronteras de la ciudad en la que operan y permiten un cambio cultural más amplio.

Estos servicios se deben estandarizar y se proponen tres etapas para poder realizarlo de manera paulatina y que permita la ejecución de los mismos:

- Corto plazo (año 1): Estandarización de talleres y consultorías. Inicio giras por la diversidad.
- Mediano plazo (año 2 y 3): Promoción de los talleres, ajustes a las ventas, inicio de certificación de lugares. Desarrollo de una encuesta *ex-post* que permita conocer el impacto de los talleres
- Largo plazo (año 4): Aplicación y mejoras en base a las encuestas *ex-post* realizadas. Inicio de los nuevos eventos. Potenciamiento de las de giras.

## 9.2 Procesos

Para el accionar de la fundación se definen los siguientes procesos a realizar y definir:

- **Definición de un plan estratégico para los próximos 4 años:** Este plan debe contar con métricas claras anuales y mensuales claras, que deben controlarse mensual o trimestralmente para contener sus avances y asegurar un buen desempeño anual. El resultado de cada año impactará en el año inmediatamente siguiente ajustando sus métricas. Este plan estratégico debe contemplar las líneas de negocios propuestas en la sección anterior, y considerar los desarrollos propuestos durante los siguientes 4 años.
- **Diseño de talleres y estandarización:** Como se mencionó en el punto anterior, se debe definir un taller que amplíe el rango etario en que se trabaja actualmente, mejorando también los contenidos para niños y jóvenes como para instituciones que lo requieran. Para esto se deben ajustar los talleres existentes con las recomendaciones presentadas en este documento.
- **Desarrollo de asesorías:** Las asesorías que actualmente está desarrollando la fundación son entendidas como una estrategia que les permite estar presentes en medios y fomentar la marca, sin embargo, éstas se deben costear y presentar como un servicio adicional dentro de la cartera de servicios que la fundación actualmente posee.
- **Estrategias de marketing y ventas:** Se debe seguir una estrategia de promoción y ventas para los servicios desarrollados por la fundación, de manera de generar un recurso permanente.
- **Permanencia de socios y desarrollo de fondos:** Se debe generar una instancia de fidelización de socios, identificando los tramos de donación y las metas para cada uno de éstos. De la misma manera se deben identificar las fuentes de ingresos tales como postulaciones a fondos y colaboraciones
- **Formalización de la fundación dentro del Ministerio de Desarrollo Social:** Se debe generar un plan de acción para certificar a la fundación, de manera de poder presentar proyectos al Banco de Proyectos y así obtener fondos de empresas que se beneficien



tributariamente de la Responsabilidad Social Empresarial, estos fondos alcanzaron en 2014 la suma de \$27 mil millones<sup>9</sup>.

- **Formalización de la gestión del conocimiento:** Es necesario definir la información generada, identificando los flujos de información actuales y los depositarios de información.

### 9.3 Hitos de implementación

Es necesario que la fundación identifique y controle los siguientes hitos anuales para poder llevar adelante el proyecto. Para el control de hitos se sugiere una planificación *pull* en la que a partir del hito relevante se planifiquen las actividades necesarias para completarlo, así como también los responsables de las actividades intermedias y la gestión de las restricciones que vayan apareciendo para completarlo, tomando las acciones necesarias de manera de no retrasar el plan.

Los hitos principales de manera anual son los siguientes:

- Año 1
  - Mejoramiento de los contenidos de los talleres
  - Mejoras del organigrama
  - Implementación de la gestión del conocimiento
  - Planificación e inicio de giras por la diversidad
- Año 2
  - Promoción de talleres
  - Evaluación de las mejoras implementadas
  - Postulación al Banco de Proyectos del Ministerio de Desarrollo Social
- Año 3
  - Primer año con financiamiento del Ministerio de Desarrollo Social
  - Ampliación de las giras por la diversidad
- Año 4
  - Evaluación general de las mejoras de los años anteriores y definiciones de plan siguiente

---

<sup>9</sup> <http://sociedadcivil.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/donaciones-recibidas/>

## CAPÍTULO 10

### PLAN DE MARKETING

Con el plan de marketing, se potenciarán los productos que la fundación ofrece mejorando su llegada hacia los niños y jóvenes que lo requieran y a los colegios y centros que los soliciten, destacando el foco en la calidad de los contenidos y la especialización de la fundación como el ente fundamental contra el *bullying* contra niños y jóvenes LGBT, así como también como el órgano que promueve un cambio cultural a nivel escolar.

Para esto, es necesario generar e identificar canales de venta:

- **Internet:** Generar una plataforma donde sea posible generar, en base a los servicios ofrecidos, un paquete de productos que se quieran realizar; estos canales además deben ser apoyados por una estrategia que vincule a las personas y los socios, generando una red que permita extender y fomentar los servicios ofrecidos. Esto se debe potenciar a través de la página web de la fundación y sus redes sociales.
- **Eventos, giras y charlas de difusión:** Permitirán un acceso amplio a la oferta entregada por la fundación, generando una mayor visibilidad de los talleres y de las otras instancias de ayuda definidas. Se potenciará a través de esto tanto los servicios que la fundación ofrece así como también el ingreso de nuevos socios.
- **Colegios y centros sociales:** Promoción directa en los centros que potencialmente requieren intervención, esto puede desprenderse además de las giras que se realizan.
- **Universidades y centros de estudios:** Permite una adecuada asociación que vincule futuros estudios en los que la fundación sea parte integral o colaboradora. Con esto se dará un respaldo académico al trabajo realizado así como también una validación del trabajo ejecutado.
- **Workshops:** A través de esta instancia se permitirá que los tomadores de decisión (directivas de colegios, centros sociales, etc.) conozcan el actuar de la fundación, en los cuales se presentará el nicho de acción, principales resultados obtenidos, beneficios de las implementaciones y dinámicas que den a conocer el trabajo de la fundación.

- **Socios y voluntarios:** A través del relato de socios y voluntarios, así como también de la extensión de sus redes, se genera una visibilización del trabajo de la fundación.

Todos estos canales deben ser evaluados de manera periódica por la fundación, identificando las maneras correctas de trabajar con ellos para así incrementar la presencia de la marca de la fundación dentro del nicho en el que opera y dentro de los potenciales donantes que puedan adscribirse.

Como componente crítico a esta definición, se debe potenciar la marca, productos y servicios de la fundación, transmitiendo a través del trabajo de imagen, potenciando el logo y nombre de la fundación, generando productos de primera calidad y así potenciar la fundación como la especialista dentro del nicho en el que opera.

## **10.1 Producto y estrategia**

De acuerdo a lo descrito a lo largo de la tesis en relación a los productos, se propone la siguiente estrategia:

- Mantener los canales de atención como la Hora Segura y el correo, sin embargo intentar una migración hacia la aplicación móvil (app) recientemente lanzada, de manera de expandir el rango de acción y en la misma eventualmente generar un FAQ asociado. En la app será posible generar una estandarización de respuestas rápidas de auto-consulta a través de la recopilación de las experiencias anteriores con las dudas más relevantes y las que más se repiten, generando un tutorial auto-consulta orientado a las necesidades de los niños que utilizan la aplicación. Se sugiere utilizar el modelo de la fundación española Navega Seguro<sup>10</sup>, el que actualmente está orientado una sexualidad responsable en personas sexualmente activas, pero se recomienda adecuarlo con los contenidos orientados a menores.
- Los cursos, como se sugirió anteriormente, deberán ser estandarizados en base a temáticas y edades de referencia; sin embargo, dando espacio a una relativa flexibilización pudiendo optar a algún grado de personalización en base a los requerimientos específicos de algún

---

<sup>10</sup> <http://www.navegaseguro.es/>

centro, requerimientos a evaluar y que se mantengan dentro de la estrategia definida por la fundación. Estas modificaciones deberán costearse y cargarse como un adicional al valor del curso. Todas las modificaciones y personalizaciones que se llegasen a realizar deben registrarse y documentarse. Esta personalización es para casos específicos y no debe ser una constante, puesto que el rediseño de los cursos ya entrega una cierta flexibilidad en términos de contenidos y edades de referencia.

- Para mejorar la disponibilidad de la oferta de cursos, es necesario mejorar el canal de ventas en línea, permitiendo a los colegios e instituciones que quieran realizarlos generar un pequeño presupuesto en base a las configuraciones disponibles. Es relevante acá que las sugerencias de temáticas debe partir desde la fundación, sin embargo puede permitir adaptaciones puntuales. A través de esto también permitir ver una agenda tentativa de implementación de los talleres. Este proceso idealmente debe llevarse a cabo recolectando los datos de contacto de quien realiza la operación, para ser contactado en no más de 2 días luego de realizado el ejercicio.
- Para los casos que requieran una intervención crítica, esta puede diferenciarse de dos maneras, primero evaluar el contexto de acción y si es posible levantar fondos de la misma y costearla con un recargo asociado a la disponibilidad de pago; o bien, ejecutarlo “gratis” costeándolo con un fondo de emergencia destinado especialmente para esto. Como se mencionó anteriormente, es necesario definir y estandarizar un criterio por la fundación que permita evaluar estos casos críticos, así como también considerar un fondo de “emergencia” para estos casos. Todas las intervenciones se deben costear para mantener un registro de las mismas.
- A medida que los cursos se vayan estandarizando y se vaya realizando una recolección de más información, se pueden generar a través de la plataforma videos cortos en el mediano plazo que indiquen un “Consejo de la semana”, permitiendo no sólo que niños y jóvenes puedan identificar signos de violencia y discriminación, sino que también quienes los rodean. En el largo plazo, generar un canal, ya sea en YouTube o en redes sociales como Instagram o Facebook, que permita una interacción y un “taller virtual” de 2 minutos a la semana explicando aspectos relevantes de una convivencia sana.
- Las asesorías deben plantearse como clave dentro de la vinculación de la fundación con el mundo privado, siendo éstas una fuente adicional de ingresos para el actuar de la fundación. Las asesorías actualmente han sido desarrolladas con canales de televisión para crear

personajes LGBT dentro de series sin que caigan en los prejuicios y se pueda representar una figura positiva y libre de estereotipos. Estas asesorías en el futuro deben estandarizarse, en base a la gestión del conocimiento planteada, y sumarse como producto disponible.

- Las giras por la diversidad considerarán la inversión en la compra de un vehículo y materiales para realizar las giras, tal y como actualmente lo realizan las bibliotecas móviles en el país<sup>11</sup>. Estas giras contemplarán la ejecución de los talleres básicos en cada nivel de acuerdo al grupo de estudiantes con el que se trabaje. Estas giras tendrán una duración aproximada de 1 semana y se trabajará a nivel provincial, visitando durante 3 días diferentes escuelas y colegios de la ciudad principal de la provincia en la que se trabaje, 3 días recorriendo pueblos alrededor de la misma y terminando la jornada el último día en la plaza principal de la ciudad en la que se inicia la actividad. Esta actividad está enfocada en colegios y zonas donde el acceso a información y de pagar los diversos cursos sea algo no tan factible como en Santiago. Es importante considerar que las giras, si bien son un producto de la fundación, no consideran un plan de ventas, puesto que es una actividad 100% financiada por la fundación con el objetivo de acercar contenidos a poblaciones relativamente aisladas en términos geográficos, educativos y económicos. Se contempla durante los dos primeros años realizar una gira por mes, ampliándola a 2 giras por mes a partir del año 3.

Parte relevante del plan en relación a los productos, es un adecuado seguimiento *a posteriori*, de manera de conocer el real impacto de las mismas y mantenerse vinculados con los beneficios logrados, de manera de que sean sustentables en el tiempo. A través de este análisis, la fundación será capaz de generar indicadores que permitan conocer la influencia que sus acciones están teniendo.

---

<sup>11</sup> <http://www.bibliomoviles.cl/685/w3-propertyvalue-99375.html>

## 10.2 Estrategia de promoción

Se diferencia la estrategia de promoción en dos aspectos, la de productos y la de socios.

- Productos: la estrategia de productos deberá tener dos canales de promoción, definiéndose así un canal tradicional y uno online.
  - o Tradicional: Este se realizará a través de afiches, promociones internas, participación en conversatorios, foros, etc. Esta estrategia permitirá llegar que niños, jóvenes e instituciones logran conocer la marca y funcionamiento de la fundación con una efectividad en relación al costo. De esta misma manera, se propone una promoción a través de alianzas, sobre todo aquellas generadas dentro del “Frente de la diversidad”, que permitan un apalancamiento dentro del mismo frente y que posicione a la fundación como experta en temas de abuso, violencia y *bullying*. Asimismo, tratar de generar lazos con organizaciones que atiendan directamente a niños, como el Sename, y que a través de estos acercamientos permitan un apoyo no sólo en casos donde la intervención es necesaria, sino que también a modo de prevención.
  - o Online: Potenciar el uso de la página, entregando información acerca de los cursos que se realizan, sus objetivos principales, principales logros identificados a través de un análisis ex-post de los talleres realizados; además de la posibilidad de generar una cotización en línea para los talleres ya estandarizados. Para esto, se sugiera además realizar una inversión en Facebook ads de manera que la marca de la fundación aparezca en las páginas de los usuarios objetivo, de manera de generar presencia de la marca y promocionando así su canal de venta online. Así también sus productos como la app y la Hora Segura. De igual manera, se recomienda invertir en Google Ad Words, de manera de recibir información acerca de búsquedas asociadas en google que permitan un conocimiento y una forma de actuar. Estas búsquedas pueden ser desde el nombre de la fundación, hasta términos como *bullying homofóbico*, *suicidio gay*, y otros que se identifiquen como relevantes.
- Socios: La estrategia de socios debe contar primero que todo, con un plan de posicionamiento de la marca, para ello se diferencian los siguientes aspectos

- Posicionamiento de la marca: Es importante que se distingan los socios que son parte de la fundación, que se determine el perfil que se hace socio y cómo está aportando a la fundación y definir los percentiles de donación. Este análisis permitirá definir la estrategia correcta y un buen plan de búsqueda de nuevos socios. En este mismo sentido, como se mencionó en el punto anterior, a través de Facebook ads y Google Ad Words, se permitirá un posicionamiento de la marca y mayor visibilización, aumentando su rango de acción.
- Levantamiento de experiencias: Generar levantamientos de relatos desde los mismos socios, de manera que la ayuda que ellos prestan se transforme en un mensaje que pueda ser enviado a otros socios o futuros socios, de manera que se les motive a participar de esta fundación. Este mensaje puede ir mezclado además con testimonios de niños y jóvenes que hayan recibido los talleres o participado de alguna instancia y entregue sus principales aprendizajes.

# CAPÍTULO 11

## PLAN FINANCIERO

### 11.1 Inversiones requeridas

Dentro del marco global de las mejoras planteadas, es necesario identificar las mayores transformaciones que requieren una inversión, detallándolas a continuación:

- **Modificación de cursos:** Si bien existe una oferta de cursos, se considera una modificación general a los mismos, generando como se describió anteriormente 5 focos generales, los que abarcan contenidos para niños desde los 4 años, los que se traducen en 23 diferentes cursos. Para esta modificación es necesario generar un equipo que permita mejorar y consolidar estos contenidos el que estará compuesto por 3 integrantes, un psicólogo a tiempo parcial, un experto en educación a tiempo completo y un experto en sexualidad a tiempo parcial. Para el desarrollo de esto se contemplan 2 semanas de revisión bibliográfica y 1,5 semanas por curso; teniendo así una duración total de 36,5 semanas el proyecto completo.

Tabla 14: Inversión equipo de modificación cursos.

Profesión	Sueldo	Jornada	Costo total
Psicólogo	\$ 750.000	Medio tiempo	\$ 6.843.750
Exp. Educación	\$ 1.500.000	Tiempo completo	\$ 13.687.500
Exp. Sexualidad	\$ 750.000	Medio tiempo	\$ 6.843.750

- **Gestión del conocimiento:** Se requiere la contratación a tiempo parcial de un consultor que permita ejecutar e implementar las mejoras relativas a la gestión del conocimiento, para ello, el plan de trabajo consistirá en un trabajo a tiempo completo durante 2 meses con visitas semanales durante los 2 meses siguientes y terminado con una visita al mes durante los últimos 2 meses. Este consultor puede ser interno o externo pero siempre alineado con las necesidades y objetivos descritos en el presente documento. Se considera el pago de un



suelo de \$1.100.000 durante los dos primeros meses y un costo asociado de \$65.000 por visita durante los siguientes 4 meses.

Tabla 15: Proyecto gestión del conocimiento

Profesional	Mes 1 y 2	Mes 3 y 4	Mes 5 y 6	TOTAL
Consultor	\$ 2.200.000	\$ 520.000	\$ 130.000	\$ 2.850.000

- Giras: Para la ejecución de las giras, es necesario contemplar la inversión en un vehículo que permita la ejecución de esta iniciativa y también su reacondicionamiento. Este servicio contemplará la contratación a tiempo parcial de un equipo que la opere y se desplace, lo que se considerarán como costo variable. Para este proyecto se contempla la compra de un bus Mercedes Benz Caio piccolo o similar, con un costo de \$13.000.000<sup>12</sup> y un presupuesto para modificaciones de \$2.000.000

Tabla 16: Costos proyecto bus

Item	Costo
Bus	\$ 13.000.000
Modificaciones	\$ 2.000.000

---

<sup>12</sup> <https://chileautos.cl/otras/usado/details/CL-AD-5913028>

## 11.2 Fuente de financiamientos

### 11.2.1 Socios

Actualmente y al igual que las fundaciones analizadas en el *benchmarking*, la principal fuente de financiamiento identificada son las donaciones de los socios ya sea a través de donaciones únicas, PAC, PAT o transferencias. El cuadro estadístico referencial con el tipo de donación y la forma en que se distribuye durante 2016 se muestra en la tabla 17.

Tabla 17: Distribución de donaciones 2016. Fuente Fundación Todo Mejora

Tipo de ingreso	Promedio	Máximo	Mínimo	Desv. Estándar	Mediana
PAC	\$ 10.895	\$ 85.000	\$ 2.000	\$ 15.401	\$ 5.000
PAT	\$ 12.570	\$ 100.000	\$ 3.000	\$ 12.023	\$ 10.000
Transferencia	\$ 9.397	\$ 25.000	\$ 5.000	\$ 5.358	\$ 7.000
Transferencia bria	\$ 13.517	\$ 45.000	\$ 3.000	\$ 9.331	\$ 10.000
<b>Total general</b>	<b>\$ 12.518</b>	<b>\$ 100.000</b>	<b>\$ 2.000</b>	<b>\$ 10.831</b>	<b>\$ 10.000</b>

Es posible observar que en general, la mediana de donaciones es de \$10.000. Al identificar los percentiles de donación, estos se distribuyen de la siguiente manera.

Tabla 18: Percentiles de donación

PERCENTIL	GENERAL	PAC	PAT	TRANSFERENCIA	TRANSFERENCIA BANCARIA
10%	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
20%	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
30%	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 7.000	\$ 5.000	\$ 7.000
40%	\$ 10.000	\$ 5.000	\$ 10.000	\$ 6.500	\$ 10.000
50%	\$ 10.000	\$ 5.000	\$ 10.000	\$ 7.000	\$ 10.000
60%	\$ 10.000	\$ 5.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000
70%	\$ 12.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 15.000
80%	\$ 20.000	\$ 10.000	\$ 20.000	\$ 15.000	\$ 20.000
90%	\$ 25.000	\$ 30.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 25.000

Con estos datos como referencia, el equipo de la fundación deberá mantener la línea de atraer nuevos socios, identificando en ellos el percentil al que pertenecen y generar un cambio en las donaciones de los socios que actualmente están colaborando.

Para identificar la meta de socios anuales, se considera un crecimiento anual en los montos donados de un 5%; considerado conservador en relación al 10% esperado por la fundación actualmente.

Para completar este análisis es necesario definir el perfil de los 280 socios actuales dentro de la fundación y sus tramos de donación, el que se describe en la Tabla 19.

Tabla 19: Porcentaje actual de socios y montos de donación mensual en 2016. Fuente Todo Mejora.

Porcentaje de socios	Monto de donación	Número aprox de socios
40%	\$ 5.000,00	112
30%	\$ 10.000,00	84
10%	\$ 12.000,00	28
10%	\$ 20.000,00	28
10%	\$ 25.000,00	28

Dado esto y como estrategia de la fundación, se debe trabajar en centrar las donaciones desde los montos más bajos a los montos medios de donación, lo que será posible a través de una fidelización de los socios y una mejora en la visualización del impacto logrado. Para definir los porcentajes de socios que pertenecen a cada tramo, se considera un crecimiento de 2% al año 4 entre los tramos de \$10.000 y \$20.000, decreciendo anualmente en el mismo porcentaje el monto de donación de \$5.000 y manteniendo constante el monto mayor correspondiente a \$25.000

Tabla 20: Proyección de socios en cada tramo de donación. Elaboración propia.

Monto de donación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
\$ 5.000	40%	38%	37%	36%	34%
\$ 10.000	30%	31%	31%	32%	32%
\$ 12.000	10%	10%	11%	11%	12%
\$ 20.000	10%	10%	11%	11%	12%
\$ 25.000	10%	10%	10%	10%	10%

Este crecimiento en el número de socios se visualiza posible a través de un fortalecimiento de la marca, alianzas estratégicas que permitan una mayor visibilización, una estructura interna de gestión de conocimiento y costos; todo lo que permitirá que el trabajo de la fundación se proyecte y los socios se sientan parte de ésta.

En base a este análisis de crecimiento de socios y definición de tramos de donación, las proyecciones de ingreso para cada año por tramos y considerando un 2,7% de inflación anual según datos del INE<sup>13</sup>, son las siguientes.

Tabla 21: Proyección de ingresos en relación al número de socios y montos donados<sup>14</sup>.  
Elaboración propia.

Monto de donación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
\$ 5.000	\$ 6.720.000	\$ 6.890.943	\$ 6.880.462	\$ 6.869.997	\$ 6.859.547
\$ 10.000	\$ 10.080.000	\$ 10.965.634	\$ 11.615.463	\$ 12.303.801	\$ 13.032.931
\$ 12.000	\$ 4.032.000	\$ 4.470.150	\$ 4.825.620	\$ 5.209.359	\$ 5.623.612
\$ 20.000	\$ 6.720.000	\$ 7.450.249	\$ 8.042.701	\$ 8.682.264	\$ 9.372.687
\$ 25.000	\$ 8.400.000	\$ 8.963.245	\$ 9.312.812	\$ 9.676.011	\$ 10.053.376
<b>TOTAL</b>	<b>\$35.952.000</b>	<b>\$38.740.221</b>	<b>\$40.677.058</b>	<b>\$42.741.432</b>	<b>\$44.942.153</b>
<b>Crecimiento esperado</b>		<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>

Considerando los montos anuales en base a un 5% de crecimiento, con 280 socios activos al 2016 y considerando un un factor de corrección en base a la inflación anual para los montos donados, se espera la siguiente proyección de socios.

Tabla 22: Proyección de crecimiento de socios

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
280	291	302	314	326
Crecimiento	3,9%	3,9%	3,9%	3,9%

Con estos datos se plantean dos desafíos, el primero en el corto plazo de lograr una retención de socios y nuevos socios aportando, y un desafío del mediano plazo que corresponde a ir modificando las donaciones, logrando cambiar la tendencia y aumentando los ingresos. El desafío en conjunto en el largo plazo es mantener este crecimiento de donaciones en torno al 5% y nuevos socios constante a un 3.9% de crecimiento.

<sup>13</sup> De acuerdo a lo indicado entre enero y diciembre 2016. Fuente INE. <http://encina.ine.cl/CALCULADORA/>

<sup>14</sup> El crecimiento para el año 1 está corregido en relación a la inflación anual ingresada en el cálculo.

### 11.2.2 Otras fuentes de financiamiento

Otras fuentes de financiamiento son los levantamientos de fondos concursables, los que durante 2016 alcanzaron un total de \$74 millones. Estos fondos correspondieron a alianzas, participaciones y donaciones. Es relevante mencionar que no existen fondos nacionales dentro del análisis y esto se debe en parte al no estar registrado en el Banco de Proyectos del Ministerio de Desarrollo Social.

Tabla 23: Fondos y otros ingresos. Elaboración propia en base a información de la fundación

Fondos	Monto
Glsen	\$ 24.000.000
UNESCO	\$ 12.780.800
Calgary (Google)	\$ 2.015.664
Internacionales	\$ 14.990.563
Empresas	\$ 20.892.111
Total	\$ 74.679.138

En el corto plazo, se considera un levantamiento de fondos similar al año 2016, pero considerando en un plazo de 2 años poder optar a los fondos a través del Ministerio de Desarrollo Social, el que financia hasta \$20 millones para proyectos de alcance regional y nacional<sup>15</sup>. Considerando esto, se genera un escenario relativamente conservador al año 3, con opciones de ingreso de \$10 millones y un alcance total el año 4 con financiamiento por el máximo que el Banco otorga.

Para proyectar el levantamiento de recursos se considera el crecimiento en base al promedio de crecimiento del PIB de Chile<sup>16</sup> el que corresponde a 3,9%<sup>17</sup>, pero considerando el año 1 y 2 sin ingresos por el Banco de Proyectos y un criterio conservador.

Tabla 24: Proyección de ingresos. Elaboración propia

---

<sup>15</sup> Montos en base a las líneas de postulación de acuerdo a lo indicado en el Banco de Proyectos del Ministerio de Desarrollo Social. <http://sociedadcivil.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/fondo-chile-de-todasos-2016/>

<sup>16</sup> Se considera el promedio entre los años 2011 y 2015 de acuerdo a la información del Banco Mundial. <http://datos.bancomundial.org/pais/chile>. Se utiliza este indicador de crecimiento como valor general del crecimiento de la economía del país.

<sup>17</sup> Se considera este valor como un referente de crecimiento general. Al considerarse que son organismos privados los que donan, se considera que éstos crecen de manera similar a como crece la economía en líneas generales.

Fondos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Instituciones	\$ 38.796.464	\$ 38.796.464	\$ 38.796.464	\$ 40.309.526	\$ 41.881.598
Internacionales	\$ 14.990.563	\$ 14.990.563	\$ 14.990.563	\$ 15.575.195	\$ 16.182.628
Empresas	\$ 20.892.111	\$ 20.892.111	\$ 20.892.111	\$ 21.706.903	\$ 22.553.473
Banco de Proyectos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 10.000.000	\$ 20.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 74.679.138</b>	<b>\$ 74.679.138</b>	<b>\$ 74.679.138</b>	<b>\$ 87.591.624</b>	<b>\$ 100.617.698</b>

Con los ingresos asociados al Banco de Proyectos, la fundación podrá contar en el mediano y largo plazo con un ingreso extra que les permitirá trabajar en la ampliación de los servicios, en la extensión de los mismos y así contar con un mayor alcance y visibilidad.

### 11.3 Fuentes de Ingreso

Los ingresos de la fundación provienen de la venta de los talleres y consultorías que la fundación ofrece, así como también de los eventos que realiza. La estructura general de ingresos durante 2016 es la siguiente se divide principalmente en:

- Salud: Corresponden a los talleres gestionados a través del Ministerio de Salud
- Educación: Corresponden a talleres realizados directamente con colegios
- Eventos: Corresponden principalmente a los Premios Todo Mejora<sup>18</sup>
- Subastas: Corresponden a los ingresos vía venta de activos.

Tabla 25: Ingresos 2016. Elaboración propia en base a información fundación.

Ingresos	Monto
Salud	\$ 3.425.000
Educación	\$ 5.199.028
Eventos	\$ 5.945.734
Subastas	\$ 10.121.226
<b>Total</b>	<b>\$ 24.690.988</b>

Tomando esta información como base y sumando los servicios descritos anteriormente, se proyectan ingresos para los próximos 4 años considerando los siguientes factores:

<sup>18</sup> <http://premios.todomejora.org/>

- Crecimiento esperado de 5%, considerando esfuerzos extra de marketing en base al incremento de los ingresos vía donaciones. Esto se reflejará en los ingresos vía eventos y subastas
- Ingresos adicionales por servicios de Certificación de lugares amigables. Se considera una certificación de 10 lugares el primer año a \$200.000 cada una, con un crecimiento de un 20% considerando recertificaciones y nuevas certificaciones.
- Ingresos adicionales al ampliar el contenido y grupos objetivos de los talleres. En 2016 se realizaron aproximadamente 142 horas de capacitación a un promedio de \$62.700 la hora. Se proyecta un crecimiento de un 10% en el número de horas anuales de capacitación, y un aumento, asociado al criterio de donaciones de socios, de 3,9% de crecimiento para el costo de las horas
- Ingresos por asesorías a empresas y medios. Se consideran en el primer año 40 horas de asesorías a un valor de \$65.000 la hora con un crecimiento esperado de un 10% anual.

Los ingresos se proyectan a 4 años, tomando los valores del año 2016 como el año 0, considerando un crecimiento de 5% a partir del año 1 en adelante y considerando los nuevos servicios como se describe a continuación:

Tabla 26: Proyección de ingresos. Elaboración propia

Ingresos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Talleres	\$ 8.903.400	\$ 10.175.696	\$ 11.629.803	\$ 13.291.702	\$ 15.191.086
Certificaciones	\$ -	\$ 2.000.000	\$ 2.400.000	\$ 2.880.000	\$ 3.456.000
Asesorías	\$ -	\$ 2.600.000	\$ 2.860.000	\$ 3.146.000	\$ 3.460.600
Eventos	\$ 5.945.734	\$ 6.243.021	\$ 6.555.172	\$ 6.882.930	\$ 7.227.077
Subastas	\$ 10.121.226	\$ 10.627.287	\$ 11.158.652	\$ 11.716.584	\$ 12.302.413
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 24.970.360</b>	<b>\$ 31.646.004</b>	<b>\$ 34.603.626</b>	<b>\$ 37.917.216</b>	<b>\$ 41.637.176</b>

## 11.4 Estructura de costos

En relación a los costos de la fundación, éstos se diferencian en costos fijos y costos variables, siendo los fijos los relativos a remuneraciones y arriendos y los variables los relacionados a la generación de los servicios que la fundación realiza.

La estructura de costos de los talleres, certificaciones, asesorías y eventos se asume con una distribución de 80% costo y un 20% de beneficio<sup>19</sup>.

Tabla 27: Estructura de costos fijos mensuales 2016. Elaboración propia base en información fundación.

<b>Costos Fijos</b>	<b>Monto mensual</b>
Sueldos y leyes sociales	\$ 5.534.269
Contador	\$ 50.000
Seguros	\$ 15.000
Arriendo y gastos	\$ 620.000
Marketing y promoción	\$ 250.000
Generales	\$ 500.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 6.969.269</b>

Tabla 28: Estructura de costos variables 2016. Elaboración propia

<b>Ingresos</b>	<b>Monto anual</b>
Talleres	\$ 7.122.720
Certificaciones	\$ -
Asesorías	\$ -
Eventos	\$ 4.756.587
Subastas	\$ -
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 24.970.360</b>

---

<sup>19</sup> En base a experiencia previa del alumno en costeos de asesorías y capacitaciones.



Para realizar la proyección a los próximos 4 años se consideran las siguientes variables:

- Los costos fijos se verán afectados con un incremento del 2.7% de acuerdo al aumento del IPC<sup>20</sup>
- Los costos variables se considerarán en base a la proyección de ingresos anteriormente realizada
- Los sueldos y leyes sociales se modificaran de acuerdo al organigrama propuesto que contempla 2 nuevos integrantes con un sueldo promedio de \$600.000 bruto cada uno.
- Los gastos de marketing corresponden a un 40% del costo variable<sup>21</sup> y se consideran dentro del costo del taller.
- Se ingresan como costos fijos los seguros del bus y permiso de circulación (\$400.000 anual), así como también el estacionamiento en Santiago (\$100.000 mensual)
- Se ingresan como costos variables aquellos asociados a las giras (\$200.000 bencina, \$450.000 relator, \$300.000 alojamiento y comidas)

Tabla 29: Proyección de costos anuales. Elaboración propia.

---

<sup>20</sup> De acuerdo a lo indicado entre enero y diciembre 2016. Fuente INE. <http://encina.ine.cl/CALCULADORA/>

<sup>21</sup> De acuerdo a experiencia previa en costeo de capacitaciones y cursos.

<b>Costos variables</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
Talleres	\$ 8.140.557	\$ 9.303.842	\$ 10.633.361	\$ 12.152.869
Certificaciones	\$ 1.600.000	\$ 1.920.000	\$ 2.304.000	\$ 2.764.800
Asesorías	\$ 2.080.000	\$ 2.288.000	\$ 2.516.800	\$ 2.768.480
Eventos	\$ 4.994.417	\$ 5.244.137	\$ 5.506.344	\$ 5.781.661
Giras	\$ 11.400.000	\$ 11.400.000	\$ 22.800.000	\$ 22.800.000
<b>TOTAL CV</b>	<b>\$ 28.214.973</b>	<b>\$ 30.155.980</b>	<b>\$ 43.760.506</b>	<b>\$ 46.267.810</b>
<b>Costos Fijos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
Sueldos y leyes sociales	\$ 80.811.228	\$ 82.993.131	\$ 85.233.946	\$ 87.535.262
Contador	\$ 600.000	\$ 616.200	\$ 632.837	\$ 649.924
Seguros	\$ 180.000	\$ 184.860	\$ 189.851	\$ 194.977
Arriendo y gastos	\$ 7.440.000	\$ 7.640.880	\$ 7.847.184	\$ 8.059.058
Marketing y promociones	\$ 3.000.000	\$ 3.081.000	\$ 3.164.187	\$ 3.249.620
Bus	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000
Generales	\$ 6.000.000	\$ 6.162.000	\$ 6.328.374	\$ 6.499.240
<b>TOTAL CF</b>	<b>\$ 99.631.228</b>	<b>\$ 102.278.071</b>	<b>\$ 104.996.379</b>	<b>\$ 107.788.081</b>
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$ 127.846.201</b>	<b>\$ 132.434.051</b>	<b>\$ 148.756.885</b>	<b>\$ 154.055.891</b>

## 11.5 Flujo de caja

Con los supuestos realizados es posible generar un flujo de caja. El año 0 se considerará la inversión descrita anteriormente con un valor equivalente a \$45.225.000. Para la depreciación se considerará la depreciación de 8 computadores a 5 años con un valor inicial de \$350.000 cada uno y la depreciación del bus a 10 años. No se consideran costos asociados a créditos.

Tabla 30: Flujo de caja. Elaboración propia.

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos					
Talleres		\$ 10.175.696	\$ 11.629.803	\$ 13.291.702	\$ 15.191.086
Certificaciones		\$ 2.000.000	\$ 2.400.000	\$ 2.880.000	\$ 3.456.000
Asesorías		\$ 2.600.000	\$ 2.860.000	\$ 3.146.000	\$ 3.460.600
Eventos		\$ 6.243.021	\$ 6.555.172	\$ 6.882.930	\$ 7.227.077
Subastas		\$ 10.627.287	\$ 11.158.652	\$ 11.716.584	\$ 12.302.413
<b>Total Ingresos</b>		<b>\$ 31.646.004</b>	<b>\$ 34.603.626</b>	<b>\$ 37.917.216</b>	<b>\$ 41.637.176</b>
Egresos					
Costo variable		\$ -28.214.973	\$ -30.155.980	\$ -43.760.506	\$ -46.267.810
Costo fijo		\$ -99.631.228	\$ -102.278.071	\$ -104.996.379	\$ -107.788.081
Depreciación		\$ -1.860.000	\$ -1.860.000	\$ -1.860.000	\$ -1.860.000
<b>Total Egresos</b>		<b>\$ -129.706.201</b>	<b>\$ -134.294.051</b>	<b>\$ -150.616.885</b>	<b>\$ -155.915.891</b>
<b>Margen operacional</b>		<b>\$ -98.060.197</b>	<b>\$ -99.690.425</b>	<b>\$ -112.699.668</b>	<b>\$ -114.278.715</b>
Impuestos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>MO después de impuestos</b>		<b>\$ -98.060.197</b>	<b>\$ -99.690.425</b>	<b>\$ -112.699.668</b>	<b>\$ -114.278.715</b>
Depreciación		\$ 1.860.000	\$ 1.860.000	\$ 1.860.000	\$ 1.860.000
Fondos		\$ 74.679.138	\$ 74.679.138	\$ 87.591.624	\$ 100.617.698
Donaciones		\$ 38.740.221	\$ 40.677.058	\$ 42.741.432	\$ 44.942.153
Inversión	\$ -45.225.000				
<b>Flujo de caja</b>	<b>\$ -45.225.000</b>	<b>\$ 17.219.162</b>	<b>\$ 17.525.771</b>	<b>\$ 19.493.388</b>	<b>\$ 33.141.135</b>

En la construcción del flujo de caja, las donaciones se consideran luego de calcular el margen operacional puesto que éstas no son parte intrínseca del trabajo de la fundación; sino que son aportes independientes a la misma. Al ser una fundación sin fines de lucro el margen operacional en todos los casos es negativo; la fundación no genera ingresos en base a los servicios que ofrece.

El factor donaciones en el primer año no dista de los \$112.000.000 recibidos como donaciones durante 2015 (ver [Trabajo de la fundación](#)), lo que si marca una diferencia es el aumento proyectado en los ingresos, y por lo tanto en los gastos, lo que es el mayor punto de diferencia al estado actual.

## 11.6 Descuento de flujos de caja (DCF)

Para el cálculo de estos valores no se consideraron instancias de gastos no descritos en este documento, así como tampoco se consideran los costos asociados a la posible obtención de un crédito para financiar la inversión requerida en el año 0.

Para la construcción de este análisis se consideran las siguientes variables:

- Beta:  $\beta$  para las industrias de educación: 1,23<sup>22</sup>
- Rf: Se utiliza la tasa promedio del Banco Central de Chile desde 2007: 3,39%<sup>23</sup>
- Rm: 10,74<sup>24</sup>

$$\text{Costo de capital} = \text{DCF} = R_f + \beta \cdot (R_m - R_f)$$

$$\text{Costo capital} = 12,43$$

Con esta tasa se descuentan los flujos entregados anteriormente y se muestra el valor presente neto del proyecto completo como se expresa en la siguiente tabla:

Tabla 31: Valor presente neto por año y total.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
VPN (12,43%)	\$ -45.225.000	\$ 15.315.451	\$ 13.864.772	\$ 13.716.418	\$ 20.741.422

<b>VPN TOTAL</b>	<b>\$ 18.413.063</b>
------------------	----------------------

<b>TIR</b>	<b>14,43%</b>
------------	---------------

<b>Pago inversión</b>	<b>Principios año 4</b>
-----------------------	-------------------------

Este cálculo arroja un VPN de \$18 millones con una recuperación de la inversión inicial a principios del año 4.

Estos resultados indican que esta opción es positiva para la fundación y factible de realizar considerando los criterios aquí descritos. En el caso descrito, la tasa interna de retorno (TIR, 14,43%) es mayor que la tasa del costo de capital (12,43%) por lo que conviene realizar la inversión desde el punto de vista de la fundación

## 11.7 Análisis de Escenarios

Para el análisis de escenarios se considera el factor Donaciones como el más crítico, el que impactará directamente los resultados finales, VPN y TIR.

<sup>22</sup> [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

<sup>23</sup> <http://www.hacienda.cl/fondos-soberanos/fondo-de-reserva-de-pensiones/informacion-financiera/rentabilidad.html>

<sup>24</sup> <https://us.dimensional.com/funds/us-small-cap>

Las donaciones tienen un doble factor de riesgo, el que corresponde a un aumento del monto total en un 5%, y un aumento de socios de un 3,9%, lo que se logrará teniendo y/o reteniendo más socios y además haciendo que las donaciones de los mismos se muevan a valores más altos dentro del espectro de donaciones definido anteriormente.

Dado lo anterior, la sensibilidad se medirá manteniendo constante la tasa de descuento (12,43%) y manteniendo 3 escenarios de donación, uno probable (que es el descrito en el cuerpo de este trabajo), uno pesimista a un 80% de lo esperado y uno optimista a un 120% de lo esperado.

Tabla 32: Escenario pesimista

PESIMISTA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
VPN (12,43%)	\$ -45.225.000	\$ 8.424.013	\$ 7.428.785	\$ 7.701.462	\$ 15.116.001

<b>VPN TOTAL</b>	<b>\$ -6.554.738</b>
------------------	----------------------

<b>TIR</b>	<b>-5,44%</b>
------------	---------------

<b>Pago inversión</b>	<b>Fuera del rango</b>
-----------------------	------------------------

Tabla 33: Escenario optimista

OPTIMISTA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
VPN (12,43%)	\$ -45.225.000	\$ 22.206.890	\$ 20.300.758	\$ 19.731.373	\$ 26.366.843

<b>VPN TOTAL</b>	<b>\$ 43.380.864</b>
------------------	----------------------

<b>TIR</b>	<b>32,68%</b>
------------	---------------

<b>Pago inversión</b>	<b>Inicio año 3</b>
-----------------------	---------------------

El proyecto es altamente sensible a una baja en las donaciones, tanto por parte de los socios como de los fondos concursables. Si el total de donaciones decrece un 20%, el valor presente neto de los 4 años es -\$6.554.738, no cubriendo la inversión; siendo además la tasa interna de retorno (TIR) cercana a -5,44% y menor que la tasa de descuento; por lo que el proyecto no es rentable y no se debería realizar.

En el caso del escenario optimista, tanto la TIR como el VPN general del proyecto se duplican y el retorno general de la inversión se logra casi un año antes de lo presupuestado en el escenario normal: Inicio del año 3 versus inicio del año 4. En este caso la inversión es rentable de ejecutar, siendo una buena alternativa para la fundación.

Es relevante destacar que el accionar de la fundación está fuertemente basado en las donaciones de los socios y en el acceso a los fondos concursables, por lo que si la estrategia de captación, retención y aumento de donaciones no se presenta como se ha planteado, puede afectar el desempeño general del proyecto. Por eso es necesario ir evaluando de manera periódica el desempeño de esta área.

En relación a esto, se construye la Tabla 34 en la que se muestran los valores de las donaciones bajo los distintos escenarios, siendo notoria la sensibilidad hacia el escenario pesimista, puesto que el *breakeven* es menor al escenario probable y en promedio 6,11% superior al monto pesimista durante los tres primeros años.

Tabla 34: Donaciones por año y por escenario.

<b>Donaciones</b>				
<b>Año</b>	<b>Pesimista</b>	<b>Probable</b>	<b>Optimista</b>	<b>Breakeven</b>
Año 1	\$ 90.735.488	\$ 113.419.359	\$ 136.103.231	\$ 96.200.197
Año 2	\$ 92.284.957	\$ 115.356.196	\$ 138.427.435	\$ 97.830.425
Año 3	\$ 104.266.445	\$ 130.333.057	\$ 156.399.668	\$ 110.839.668
Año 4	\$ 116.447.880	\$ 145.559.850	\$ 174.671.820	\$ 112.418.715

## **CAPÍTULO 12**

### **RIESGOS**

Los riesgos identificados corresponden a los siguientes:

- Baja en las donaciones de socios: Este riesgo se ha identificado como alto dada la sensibilidad del análisis anteriormente realizado. Para subsanar este riesgo se debe trabajar arduamente en las campañas de socios, fortalecer los productos y generar un vínculo directo entre el socio, los voluntarios, el equipo de trabajo y los niños que reciben ayuda. Se debe generar una visibilización mayor tanto del trabajo como de los resultados obtenidos.
- Baja en los fondos obtenidos a través de concursos: Este riesgo junto al anterior son los mayores dada la sensibilidad del análisis. Para poder mitigar este riesgo es necesario generar nuevas y más estables fuentes de ingreso a la fundación; es por ello que el ingreso al Banco de Proyectos del Ministerio de Desarrollo Social se vuelve algo imperativo a realizar y un objetivo claro a trabajar dentro de la fundación
- Alta rotación: Este es un riesgo medio, la alta rotación y la falta de personal idóneo genera actualmente una pérdida de conocimiento dentro de la organización. Para mitigarlo se debe trabajar en una gestión del conocimiento que sea clave y clara para mantener los estándares definidos.
- Acceso a contenidos y talleres: Se debe trabajar en una mejora general de los talleres, ampliándolos tanto en contenido como en grupos a los que se les aplicará. Estos contenidos se identificaron así como también los lineamientos base para ejecutarlos.
- Falta de alianzas: Es necesario fortalecer las alianzas dentro de la academia, potenciando estudios y acceso a nuevas plataformas.
- Canibalismo entre fundaciones: Es relevante que la fundación trabaje en el perfilamiento del foco que ha estado trabajando, de manera de transformarse en un referente dentro de las fundaciones de apoyo a la comunidad LGBT como la fundación de apoyo a niños y jóvenes.

## **CAPÍTULO 13**

### **CONCLUSIONES**

Las oportunidades de mejora así como también las inversiones requeridas y los posibles escenarios financieros a 4 años que han sido planteados en el cuerpo, son el resultado del análisis desarrollado a través de un *benchmarking* internacional, análisis de Porter y análisis FODA, que han permitido dar cumplimiento a los objetivos previamente definidos en el contexto de este documento.

Como resultado del análisis estratégico es importante entender, fomentar y potenciar a la fundación como un referente dentro del nicho en el que actúa, trabajando en la diferenciación de otras ONG y fundaciones que trabajan apoyando al colectivo LGBT dentro del contexto nacional.

Este entendimiento de la fundación como referente, le permitirá definir y orientar sus servicios de una manera más clara, sin correr el riesgo de canibalización por parte de otras fundaciones de corte similar; al igual que la definición de sus productos como productos de alto estándar y basados en experiencias internacionales, los que han sido conclusiones directas del *benchmarking* realizado, tanto a nivel operacional con el análisis de las fundaciones como de productos con el análisis de los talleres ofrecidos.

Esta re-estructuración se define en 4 planes (organizacional, operacional, marketing y financiero) los que se desarrollan en un horizonte de 4 años, en los que se busca fortalecer la fundación en diferentes áreas, generando una mejora transversal y un cambio orientado a la sustentabilidad financiera de la fundación lo que le permitirá el ya mencionado fortalecimiento de marca y diferenciación dentro del mercado.

Este cumplimiento del objetivo planteado y en línea con las experiencias recogidas a través del *benchmarking* tendrá como resultado directo el ofrecer ayuda a un número mayor de niños que así lo requieran y con ello lograr un mayor acercamiento a los socios a través del cumplimiento de planes exitosos y también con productos de alta calidad. Con estas mejoras se podrá postular al Banco de Proyectos del Ministerio de Desarrollo Social, el que financia proyectos de alcance nacional de hasta \$20.000.000; donaciones que serían consideradas a partir del tercer año de ejecución del plan.

Es importante además generar alianzas con centros educativos que permitan certificar los talleres que actualmente se realizan, tal como lo hacen otras fundaciones analizadas en el *benchmarking*; lo que le permitirá a la fundación una mayor validación frente a nuevos y potenciales centros educativos con los que trabajará.

Los principales competidores dentro del nicho de fundaciones en el que se trabaja son el Movilh, que posee un alcance a nivel nacional mayor y también la fundación Iguales, que posee una marca



más potente. Es importante diferenciarse de estas dos fundaciones a través de una consolidación del foco y objetivo puntual en el que la fundación posee una mayor ventaja competitiva. Esta validación se logrará tanto por el correcto desarrollo de productos así como también por las alianzas que logren validar el trabajo de la fundación. Con esto, la fundación logrará perfilarse y diferenciarse dentro del mercado nacional, aumentando así la visibilización de su actuar, aumentando la confiabilidad entre los socios.

El cumplimiento de los objetivos mencionados modelo de negocios aquí planteado, se basa fuertemente en la implementación de 3 acciones dentro de la fundación: Rediseño de los talleres, gestión del conocimiento y Giras por la diversidad. Estas 3 tareas clave requieren de una inversión de \$45.225.000 con un costo de capital de 12,43% con una tasa interna de retorno, TIR, de 14,43% y un valor presente neto positivo de \$18.413.063. Esta inversión se recupera a principios del año 4 con una TIR mayor al costo de capital, por lo que es una buena inversión desde el punto de vista económico; generando un retorno de \$18 millones los que permitirán a la fundación mantener su operación de acuerdo a los antecedentes financieros proyectados. Con una consecuencia de valores positivos y una visión y entrega de productos de calidad, la fundación logrará un actuar sustentable que le otorgue independencia económica.

Dentro de este análisis es importante destacar que el factor donaciones de socios y la obtención de fondos concursables son los ítems más relevantes; sin embargo, tomando un escenario pesimista, se requiere sólo un 8% más de donaciones de las que actualmente la fundación está recibiendo, lo que permitirá un actuar rápido frente al riesgo y permitirá reajustar la operación según corresponda.

En líneas generales, y en base a lo obtenido del *benchmarking* internacional, se desprenden las siguientes conclusiones clave para la sustentación de la fundación, las que además son multidimensionales dentro del aspecto del negocio, considerando la parte financiera, administrativa y organizacional:

- Las fundaciones que logran un impacto profundo en el objetivo que persiguen, son aquellas que invierten en los programas que poseen.
- Las fundaciones poseen equipos de alto rendimiento y poseen procesos para contratarlos, mantenerlos y desarrollarlos dentro de la organización.

- Los programas de trabajo de las fundaciones representan el mayor elemento de atracción para los socios, siendo éste elemento clave en el entendimiento de que los socios apoyan fundaciones con foco en mejores programas, no así con aquellas cuyo foco es un mejor levantamiento de fondos.
- El levantamiento de fondos debe ser efectivo, mejorando los ingresos y disminuyendo los costos.
- La transparencia de la información es clave en la atracción de socios, por lo que es de gran importancia entregarla de manera clara y precisa para la toma de decisiones informada por parte de posibles donantes; siendo así relevante transmitir un programa principal claro, una estructura de costos que indique el uso de los recursos, descripción de actividades y objetivos, así como también una explicación de los programas y servicios ofrecidos.
- Al poseer un foco en un crecimiento continuo y con objetivos a 4 años, se genera una mayor confianza en los socios; permitiendo además un mayor apoyo público de las iniciativas llevadas adelante.
- El crecimiento constante y ordenado permitirá a la fundación contar con un flujo de fondos que le permitirá hacer frente a posibles escenarios de baja económica, donde las donaciones potencialmente pueden caer. Esto le permitirá cierta flexibilidad y adaptación en caso de que se requiera.

## **ANEXOS**

### **Contexto General**

En Chile, han existido una serie de avances legales respecto a la diversidad sexual en los últimos años, todos ellos liderados por diferentes actores sociales involucrados en el apoyo a la comunidad LGBT y con un foco en generar una protección legal ante los temas que atingen a esta colectividad.

Los avances se pueden mencionar dentro de las siguientes áreas, según lo elaborado por el Movimiento de Integración y Liberación Homosexual (MOVILH) (MOVILH, 2016):

- Avances legales: entre los avances legales logrados en los últimos años se encuentran la Ley Antidiscriminación de 2012 donde se incluyen categorías de protección a la orientación sexual e identidad de género, la Ley de Unión Civil de 2015, la Ley de Educación de 2009

donde se incluyeron principios de no discriminación y de respeto a la diversidad, la Ley que crea el Consejo Nacional de Televisión y que incorporó en 2014 medidas contra la discriminación a la orientación sexual e identidad de género, el Artículo 373 y Proyecto contra delitos por homofobia de 2005 al cambiar las aplicaciones arbitrarias del mencionado artículo que sanciona ofensas al pudor, la moral y las buenas costumbres; Tuición de padres y madres homosexuales ingresado en 2008 al Congreso para garantizar que un padre no sea despojado de sus hijos por motivos de orientación sexual, proyecto de modificación al Artículo 365 del Código Penal al igualar la edad de consentimiento sexual entre homosexuales y heterosexuales que es la única norma que discrimina de manera explícita entre homosexuales y heterosexuales; Matrimonio igualitario, proyecto en curso desde 2008

- Avances jurídicos: Reapertura del caso Divine en 2003, Aplicación de Ley Zamudio, Fallos a favor del libro “Nicolás tiene dos papás” en diversas Cortes de Apelaciones, Sentencia a favor del libro “Nicolás tiene dos papás” por parte de la Corte Suprema, fallos del Juzgado de Garantía en contra de discursos de odio, Aplicación por parte de algunos Juzgado de Letras del Trabajo con medidas antidiscriminación por orientación sexual.
- Avances político-públicos: En 2013 se logró por instructivo del Minsal la eliminación de la prohibición a gays de donar sangre; en 2013 el Mineduc lanzó orientaciones de políticas públicas para erradicar la homofobia y transfobia en las salas de clase, en 2010 se lanzó el Reglamento de Convivencia Escolar indicando erradicar la discriminación por orientación sexual y en 2015 la Política Nacional de Convivencia Escolar 2015-2018 garantizó la no discriminación a la diversidad sexual, en 2016 se incorpora dentro del calendario escolar el Día Internacional contra la homofobia y la transfobia, en 2009 se lanzó el libro “Educando en la diversidad: identidad sexual e identidad de género en las aulas” siendo recomendado por el Mineduc desde 2013 y en 2014 se lanzó el libro “Nicolás tiene dos papás” para jardines infantiles y que contó con el patrocinio del Estado. En términos laborales, el Ministerio de Trabajo y la Dirección del Trabajo emitieron en 2004 un dictamen reconociendo explícitamente que los principios de no discriminación garantizados en el Código del Trabajo y la Constitución son aplicables a las minorías sexuales. En 2012 se logró que el Censo incluyera preguntas atinentes a la diversidad sexual, lo que permite tener datos duros para futuras implementaciones de políticas públicas. En 2009 el Minvu extendió de forma oficial el beneficio del subsidio habitacional a parejas del mismo sexo,

en 2015 el Departamento de Extranjería lanzó una circular donde permite a matrimonios igualitarios y uniones civiles en el extranjero optar por la residencia en Chile; en 2013 Gendarmería de Chile eliminó de las normas internas todo lo que fuera en contra de la Ley Antidiscriminación, en 2007 el Gobierno de Chile y la Dirección General de Carabineros indicaron que no existe incompatibilidad entre orientación sexual y participación de las Fuerzas Armadas.

## **Origen del apoyo a la comunidad LGBT**

Las organizaciones de apoyo a la comunidad LGBT en sus diversas áreas de acción buscan tener una acción transformadora de la sociedad al contar con acciones autónomas y organizadas de sus miembros en pro de un cambio y un ajuste de las normativas sociales.

Estas organizaciones, por tanto, nacen dentro de un contexto de liberación y transformación social, iniciándose en 1969 en Nueva York (Calderón and Figueroa, 2005), con ello, las diversas comunidades comenzaron a organizarse y hacer frente a la homofobia, comenzando a tener espacio en la expresión pública y dejando de estar reducidos al silencio y anonimato.

En Chile, la primera manifestación se lleva a cabo el 22 de abril de 1973 en Santiago organizado por travestis que ejercían la prostitución, siendo atacado por los medios de comunicación y explicándolo en términos de gran rechazo, incluso medios pro gobierno a pesar de que la manifestación se realizó en pro de Allende (Cossio, 2014; Dias et al., 2015).

Luego de un accionar anónimo durante la dictadura, a finales de los 80 se comenzaron a gestar las primeras organizaciones, particularmente en contra del VIH/Sida, tomando un rol de información y prevención dada la falta de preocupación gubernamental frente al tema durante los primeros años de su aparición; seguido de esto aparecen organizaciones como Ayuquelén, la primera organización de lesbianas de Chile; SER, organización de hombres y mujeres de Concepción, la primera fuera de Santiago, que luego se separó en dos donde la facción LEA (Lesbianas en acción) logró poner temas en discusión dentro de la sociedad, sobre todo luego del crimen de odio contra Mónica Briones en Santiago en 1983 (Calderón and Figueroa, 2005). En 1987 se fundó en Concepción el

Centro de Educación y Prevención en Salud Social, el que buscaba una difusión de los, cada día más relevantes, temas sanitarios en relación al impacto que el VIH/Sida estaba teniendo dentro de la comunidad. En 1988 entra en escena el colectivo Yeguas del Apocalipsis, del cual el escritor Pedro Lemebel era parte con intervenciones políticas, sanitarias y de discriminación (Calderón and Figueroa, 2005).

Luego de este accionar de la sociedad civil, en 1990 se crea la Comisión Nacional del Sida (Conasida) siendo la primera acción gubernamental que dio paso a hablar sobre derechos civiles gay dando espacio así para la creación de otros movimientos como el Movimiento de liberación e integración homosexual (Movilh).

Con esta apertura al tema por parte del gobierno y la sociedad, fue posible que las diversas organizaciones que ya estaban actuando en el país plantearan temas de interés más allá de la sexualidad en sí, sino que también sobre desigualdades sociales y segregación.

Estos avances por parte de las organizaciones se vieron mermados dado el reducido número de militantes del movimiento así como también un quiebre dentro del mismo dada la falta de un proyecto político y un plan comunicacional adecuado. Así, para fines de la década de los 90 las organizaciones atravesaban una pérdida de iniciativa, dificultades económicas y pérdida de miembros activos.

En 1998 entró en escena la agrupación Movimiento Unificado de Minorías Sexuales (MUMS) con un estructurado proyecto en términos de Derechos Humanos, Comunicaciones, Educación y Prevención de VIH, entre otros.

Dada la carencia de un proyecto y a la falta de integración de grupos homosexuales marginados (precariedad social, delincuentes), quienes deben vivir en la clandestinidad, generaron finalmente

una crisis de representatividad transversal a los diferentes movimientos (Calderón and Figueroa, 2005).

## **Políticas públicas**

El Gobierno a través de sus políticas públicas ha ido promoviendo el respeto a los derechos de todos los habitantes del territorio, argumentando además estos valores de tolerancia y no discriminación a través del Código Civil, con leyes antidiscriminación; la Constitución con el principio de igualdad, así como también con derechos humanos y valoración de la diversidad, leyes de procedimiento administrativo y responsabilidad de la comunidad. Esto se ha visto respaldado por iniciativas dentro del Instructivo Presidencial del Ministerio Secretaría General de Gobierno donde se promueve la eliminación progresiva de todas las formas de discriminación e intolerancia.

El gobierno a través del Plan Nacional por el Derecho a la Igualdad y la No Discriminación 2004-2006 (Division de Organizaciones sociales, 2006) planteó *promover y orientar a las Instituciones Públicas en el desarrollo de conductas, normas, condiciones y acciones no discriminatorias, incorporando la diversidad social como un valor democrático, tanto en las políticas institucionales como hacia la sociedad civil a través de sus usuarios, avanzando de esta forma hacia una sociedad más democrática y participativa, que amplíe su tendencia modernizadora.*

Bajo este contexto, el Estado se transforma en el promotor de la tolerancia, la aceptación y la no discriminación siendo validado por la ciudadanía adoptando por tanto, medidas concretas para superarlas, siendo importante por lo tanto, extender la garantía de los derechos democráticos,

económicos y sociales a todos los ciudadanos (Castillo et al., 2012; Días, 2015); razón por la cual se han ido desarrollando iniciativas para superar las discriminaciones, las cuales se enmarcan en los Pactos y Convenios Internacionales ratificados por el Estado de Chile, entre estos se encuentran la Ley Antidiscriminación de 2012 y el Acuerdo de Unión Civil en 2014.

## **Contexto Social**

Lamentablemente la discriminación y la intolerancia son conductas que nacen desde la cultura, operando desde el inconsciente a nivel de estereotipos, prejuicios, valores o creencias puestas en acción contra individuos o grupos que presenten ciertas características, no siendo extraño ver tendencias crecientes de tolerancia con conductas discriminatorias, siendo de esta manera, el actuar contradictorio. Resulta aún más llamativo la tendencia a dividir los diferentes tipos de diferencias siendo más respetuosos y tolerantes hacia ciertos grupos que otros, que mayoritariamente son minorías sexuales de las menos aceptadas.

Es en este punto donde se hace necesaria la participación de la ciudadanía, de manera de que ésta también se haga cargo de las dificultades que enfrenta y las enfoca como una sugerencia de transformación o bien a través de una participación autónoma y responsable. Pero no sólo a través de la sociedad hacia los grupos minoritarios, sino que también desde estas mismas comunidades organizadas que puedan crear acciones activas y receptoras en busca de los beneficios requeridos, teniendo capacidad de actuar y ser reconocido como un actor válido no sólo cuantitativamente sino que también cualitativamente.

Es relevante que los diversos grupos sociales estén integrados y sean parte del debate público y no se marginen ni sean marginados, de lo contrario, la consecuencia política es un bien común y políticas públicas contemplando sólo los sectores que no son marginados, no de la comunidad completa. Por ello, las organizaciones deben ser parte constante del debate para ser escuchadas y poner en carpeta los temas atinentes a las minorías que representan.

Dentro de este contexto, es necesario que la sociedad entienda y conceptualice cuáles son los intereses de una sociedad inclusiva, las fuerzas necesarias para que los intereses sean puestos en la discusión pública y por parte de las organizaciones que defienden los intereses de grupos minoritarios deben contar con una clara definición de la estrategia con una conceptualización de los costos asociados para realizar la transformación y reivindicación deseada, cuidando a los que efectivamente busca proteger.

Esto tiene relación con el entendimiento de una colaboración y contribución individual y colectiva relacionada con los temas públicos y decisiones ciudadanas. Entendiendo los derechos como una ganancia al lograr una mayor conciencia personal y social de los problemas que aquejan a las diversas comunidades, por ellos es necesario generar una mayor inclusión cualitativa y cuantitativa en el bien social común. Con lo anterior, se debe entender la sociedad como un conjunto de ciudadanos con derechos y capacidad de participación en la toma de decisiones relevantes, como lo señala Höffe (1994):

*“Libertad e igualdad constituyen los criterios políticos, sociales, económicos y culturales normativos de la democracia, no sólo como forma de Estado, sino en general como forma de vida colectiva. Sin ellos los hombres pueden convertirse en instrumentos de otros hombres y ver suprimidos sus derechos”*

Actualmente y como se ha ido desarrollando la sociedad, el Estado requiere de una ciudadanía que pueda intervenir en los intereses del país más allá de las desconfianzas que puedan existir, sobre todo cuando la sociedad chilena es más intolerante que antidemocrática y que la valoración de la democracia se realiza en función de la situación económica de cada individuo y no en base a un compromiso institucional básico (Rodas, 2003). Este último punto contrasta con lo afirmado por, lo que contrasta con lo afirmado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (1988) quien señala que las personas llegan a ser sujetos y beneficiarios del Desarrollo Humano cuando combinan esfuerzos individuales y acciones colectivas, donde la confianza es fundamental. En este contexto es donde es importante el accionar de las fundaciones de apoyo a la comunidad LGBT, donde éstas deben ser vistas como instituciones confiables y empatizar con la población a la que apoyan, protegiéndola y haciéndola parte visible de su actuar; logrando un impacto mayor cuando existe confianza a cuando existe desconfianza, donde la integración y no discriminación son



factores que se potencian entre ellos y que son influenciados por la calidad de la participación ciudadana.

Tal como expone Rodas (2003), se debe intervenir y participar de manera consciente y voluntaria en la gestión de la vida social, conectando las necesidades, creencias y valores de las personas y los modos de participación; para ello es necesario conocer los canales de participación e identificar nuevas formas de acción alternativas a las tradicionales, entender la participación como una forma de autorrealización, sentir inconformismo desarrollando pensamiento crítico, creativo y estratégico, desarrollando a la vez sensibilidad social, empatía y sentido de pertenencia a la comunidad. Entendiendo esto como el más importante punto de partida, es necesario además entender la discriminación como una forma de violencia que daña esta confianza y sentido de pertenencia, impactando en la calidad de vida de las personas que son víctimas de ésta dañando las relaciones entre la sociedad y sus diferentes comunidades<sup>25</sup>.

## **Colaboración Público-Privada**

En Chile, la colaboración privada en proyectos de impacto público está regulada a través de la Ley de Donaciones Sociales<sup>26</sup>, a través de la cual las empresas pueden acceder a los beneficios tributarios de la Responsabilidad Social Empresarial. La alianza debe realizarse a través del Banco de Proyectos del Ministerio de Desarrollo Social, donde los donatarios deben estar registrados y aprobados por este ministerio, además de certificar su apoyo a una población vulnerable (División de Cooperación Público-Privada, 2015; Ministerio de desarrollo social, 2016)

---

<sup>25</sup> <http://valoras.uc.cl/images/centro-recursos/equipo/ValoresEticaYDesarrolloSocioemocional/Documentos/Participacion-y-democracia.pdf> Consultada 31/10

<sup>26</sup> <http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/noticias/2016/09/12/memoria-ley-de-donaciones-sociales>



## BIBLIOGRAFÍA

- Acción gay (2016) Accióngay. Available at: <http://www.acciongay.cl/quienes-somos/>.
- Calderón P. and Figueroa J. (2005) Organizaciones de diversidad sexual de la región metropolitana y sus acciones en torno a la discriminación. Universidad Academia de Humanismo Cristiano.
- Castillo J. C., Miranda D. and Carrasco D. (2012) Percepción de Desigualdad Económica en Chile: Medición, Diferencias y Determinantes. *Psykhé (Santiago)* **21**, 99–114.
- CERES (2017) Centro de estudios de la realidad social (CERES). Available at: <http://ongceres.cl/>.
- Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) (2015) Ante discriminación y vulneración de sus derechos, jóvenes LGBT e intersex necesitan reconocimiento y protección. *Organ. los estados Am. (OEA)*. Available at: <http://www.oas.org/es/cidh/prensa/comunicados/2015/049.asp>.
- Congreso Nacional de Chile (2010) *Ley 20418: Fija normas sobre información, orientación y prestaciones en materia de regulación de fertilidad.*
- Cossio H. (2014) A 41 años de la primera protesta homosexual en Chile, activistas recuerdan la “vulgaridad” con que fueron tratados por la prensa de la época. *D. electrónico El Most*. Available at: <http://www.elmostrador.cl/cultura/2014/04/22/a-41-anos-de-la-primera-protesta-homosexual-en-chile-activistas-recuerdan-la-vulgaridad-con-que-fueron-tratados-por-la-prensa-de-la-epoca/%0Ahttp://mums.cl/ %0A>.
- Dalkir K. (2005) Introduction to knowledge management in theory and practice. In *Knowledge Management in Theory and Practice* Elsevier Inc., Burlington, USA. p. 372.
- Días A. (2015) Plan nacional por la igualdad y la no discriminación. In *Inclusión de personas con discapacidad. Una mirada internacional y nacional* Instituto de Estudios Internacionales de la Universidad de Chile, Santiago, Chile.
- Días J., Cabello C. and Rivas F. (2015) Los Maracos del 73.
- División de Cooperación Público-Privada (2015) *Ley de Donaciones con fines Sociales, Memoria 2003-2015.*, Santiago, Chile.
- Division de Organizaciones sociales (2006) *Plan Nacional por el Derecho a la Igualdad y la No Discriminación 2004-2006.*, Santiago, Chile.
- Frente de la diversidad (2016) Frente de la Diversidad Sexual. Available at: <http://frentedeladiversidad.cl/>.

- Fundación Iguales (2014) *Memoria Anual 2014.*, Santiago, Chile. Available at: <https://www.iguales.cl/memoria/iguales-memoria.pdf>.
- Fundación Todo Mejora Chile (2016) Stand With Us - Prevent Youth Suicide - Save Lives. *Glob. Found. Inc.* Available at: <https://www.globalgiving.org/projects/preventyouthsuicide/>.
- Höffe O. (1994) *Diccionario de ética*. 1st ed. ed. J. Vigil, Crítica, Barcelona.
- Ibáñez J. G. (2012) DE ORIENTACIÓN SEXUAL E IDENTIDAD DE GÉNERO . Homofobia , transfobia y Derechos Humanos. *El tiempo los derechos* **32**, 1–6. Available at: <http://www.tiempodelosderechos.es/docs/may12/homofobia.pdf>.
- Instituto Nacional de la Juventud (INJUV) (2014) Jóvenes y diversidad sexual, percepciones de hoy. *INJUV*.
- Ministerio de desarrollo social (2016) ¿Qué es el Registro de Donatarios? Available at: <http://sociedadcivil.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/fundaciones-registradas/>.
- MOVILH (2016) MOVILH. *Mov. Integr. y Lib. Homosex.* Available at: <http://www.movilh.cl/nuestros-logros/>.
- Movimiento de integración y liberación homosexual (2015) *Proyectos financiados, donaciones y auspicios.*, Santiago, Chile.
- MUMS (2016) Movimiento por la diversidad sexual (MUMS Chile). Available at: <http://mums.cl/>.
- OECD DEV development centre (2016) Strategic orientations of the secretary-general. In *Meeting of the OECD Council at ministerial level* OECD, Paris. p. 26.
- Organizando Trans Diversidades (2016) Organizando Trans Diversidades. Available at: <http://otdchile.org/nosotros/>.
- Out in Schools (2016) *Report Card 2015-16.*, Vancouver, Canada. Available at: <http://outinschools.com/wp-content/uploads/sites/3/2016/08/OIS-Report-Card-PrintV5.pdf>.
- Planned Parenthood Toronto (2016) Caring for people of diverse sexual orientations. *srhweek*. Available at: <http://www.srhweek.ca/providers/people-and-communities/diverse-sexual-orientations/#toggle-id-1>.
- Porter M. (2011a) The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Strateg. Harvard Bus. Rev.*, 288.
- Porter M. (2011b) What is Strategy? *Strateg. Harvard Bus. Rev.*, 288.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (1988) *Informe de desarrollo Humano en Chile.*, Santiago, Chile.
- Rodas M. T. (2003) *Participación y Democracia.*, Santiago, Chile.

- Rompiendo el silencio (2016) Agrupación lésbica Rompiendo el silencio. Available at: <http://www.rompiendoelsilencio.cl/>.
- Salas N. (2016) Educación sexual en Chile: más allá de lo moral. *El Most*.
- Sepúlveda P. (2016a) El 1% de la población nacional mayor de 18 años se declara homosexual, según Casen. *Diario. La Tercera*.
- Sepúlveda P. (2016b) Primer estudio de orientación sexual en adolescentes dice que 2,4% es homosexual. *Diario La Tercera*.
- The society of Obstreticians and Gynaecologists of Canada (2016) What is sex & U? Available at: <http://www.sexandu.ca/>.
- Todo-Mejora (2015) *Haz tu compromiso, cambia una vida. Memoria anual 2015.*, Santiago, Chile. Available at: <https://todomejora.org/wp-content/uploads/2016/03/Memoria-2015-Todo-Mejora.pdf>.
- Zamudio F. D. (2016) Fundación Daniel Zamudio. Available at: <http://www.fundaciondanielzamudio.cl/>.