



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO DE CRECIMIENTO PARA
UNA ONG, FUNDACION PORTAS**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

PEDRO ALEJANDRO TAPIA VILLARROEL

**PROFESOR GUIA:
ENRIQUE JEHOUSA JOFRE ROJAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
GERARDO OCTAVIO DIAZ RODENAS**

**SANTIAGO DE CHILE
2014**

RESUMEN

El objetivo central de esta Tesis consistió en el Desarrollo de un plan Estratégico de Crecimiento para Fundación Portas.

Este estudio fue abordado utilizando la metodología del Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios del Profesor Enrique Jofré, modelo construido sobre la base de cinco procesos que simplifican la creación de estrategias de negocios y los elementos de la misma.

Específicamente para esta Tesis, se generaron propuestas para la implementación de 4 unidades de réplica autofinanciadas en 4 años, estableciendo un modelo Portas de replicabilidad flexible y eficiente, adicionalmente se planteó más de 6 alternativas de alianzas estratégicas para su crecimiento y la generación de recursos necesarios para sus funcionamientos.

Creemos estar seguros que el desarrollo de esta Tesis respondió satisfactoria y efectivamente a todos los resultados que esperábamos obtener con ella, sin duda, estamos optimistas con respecto a los resultados de esta propuesta, ya que el gran auge que está tomando el tema educacional y la lucha por la gratuidad de esta, nos permite soñar en que podamos alcanzar nuestros objetivos y así poder hacer de nuestro país un mundo más justo y con mayores posibilidades de acceso a una herramienta tan importante de desarrollo de igualdad como es la Educación.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco enormemente a tres grandes mujeres de mi vida; Rossana, sin duda te debo gran parte de todo lo que soy, eres una tremenda esposa, compañera y amiga, gracias por ser como eres. Te amo con toda mi alma. Matilda, te espero con todas las ansias del mundo, mi niña, llegaste en el momento preciso. Mamá, aunque ya no te tengo, te siento siempre presente, una parte de mi corazón siempre va a ser tuyo, estas y siempre estarás presente en mi mente.

Papa, eres una tremenda y sabia persona, siempre voy a recordar que sin sacrificio no hay recompensa. Gracias por todo tu cariño.

Hermano, gracias por todo tu apoyo. Ojala algún día pueda tener la voluntad de oro que tienes.

Suegros, gracias por toda su comprensión y apoyo.

Estimados Profesores, Enrique y Gerardo, gracias por todo lo que he aprendido.

Gracias Totales

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO 1: INTRODUCCION.....	5
1.1. Descripción de la Organización.....	5
1.2. Justificación de tema.....	7
CAPITULO 2: OBJETIVOS Y METODOLOGIA.....	9
2.1. Objetivos.....	9
2.2. Metodología.....	9
CAPITULO 3: CONTEXTO Y DESCRIPCION DEL MERCADO.....	11
3.1. Contexto General.....	11
3.2. Descripción del Mercado.....	14
CAPITULO 4: PROCESO DECLARATIVO.....	16
4.1. Explicación del Proceso Declarativo.....	16
4.2. Misión.....	17
4.3. Visión.....	17
4.4. Valores.....	17
4.5. Destinatarios.....	18
4.6. Objetivo Central.....	18
4.7. Definición de Metas Estratégicas.....	19
4.8. Validación.....	22
CAPITULO 5: PROCESO ANALITICO.....	23
5.1. Explicación del Proceso Analítico.....	23
5.2. Resumen FODA.....	24
5.3. Conclusiones del FODA.....	26
5.4. Definición de Líneas Estratégicas de Acción.....	27

5.5. Factores Críticos de Éxito.....	30
5.6. Competencias distintivas.....	30
CAPITULO 6: PROCESO DE EJECUCION.....	31
6.1. Explicación de Proceso de Ejecución.....	31
6.2. ¿Cómo vamos a replicar?	32
6.3. Diseño organizacional	32
6.4. Condiciones de alianza	32
6.5. Portas ofrece a sus aliados	32
6.6. Alternativas de alianzas.....	32
6.7. Etapas tentativas del proceso	34
CAPITULO 7: SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	35
7.1. Estructura de Control.....	35
7.2. Sistema de control de avances.....	37
CAPITULO 8: EVALUACION DE LA PROPUESTA.....	45
8.1. Identificación de Costos de Implementación.....	45
8.2. Identificación de Beneficios.....	46
8.3. Balance.....	47
CAPITULO 9: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	48
10. BIBLIOGRAFIA.....	50
11. ANEXO 1.....	51
12. ANEXO 2.....	62

CAPITULO 1: INTRODUCCION

1.1. DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN A LA CUAL SE APLICARA TESIS DE ESTUDIO

Fundación Portas

Portas es una Fundación que colabora con los estudiantes de educación superior de menores ingresos para que no deserten de sus carreras, y por consiguiente, de sus sueños y del peldaño que los llevaría a disminuir la enorme brecha de desigualdad que hoy existe en nuestro país.

Esta Fundación acompaña a un grupo de jóvenes estudiantes, pertenecientes a los dos quintiles de menores ingresos, con el objetivo de que tengan la posibilidad de estructurar proyectos de vida integrales, sin desertar del proceso educativo –tanto profesional como técnico- en el que se encuentren insertos. Además Portas les brinda un espacio en el cual puedan desplegar sus potencialidades, puedan desenvolverse personal-profesionalmente de manera adecuada y donde también logren generar redes sociales.

La idea es ser un portal que de alguna manera permita un traspaso a un lugar de mayores oportunidades. Así se intenta contribuir en la formación de sus proyectos de vida, logrando terminar una carrera profesional, pero considerando también sus proyectos de familia, sus relaciones sociales y el compromiso con una sociedad más justa y equitativa.

Evidenciando que el proceso de deserción de las carreras universitarias en Chile sigue siendo considerable, especialmente en las personas de mayor vulnerabilidad, la Fundación ha ido encontrando e instaurando indicadores y formas que han permitido que los índices de deserción sean cinco veces más bajos en su grupo de trabajo en relación al mercado. Si bien hasta el momento se han obtenido buenos resultados, existe un claro reconocimiento de que falta mucho por hacer para poder alcanzar estándares superiores y así poder llegar a ser una fundación de reconocimiento nacional.

Funcionamiento de la Fundación Portas

El sistema original con el que atraen a los jóvenes, es establecer ciertos convenios con instituciones educacionales que trabajan con modelos educativos en contextos de pobreza, entre ellos Belén Educa, Protectora de la Infancia, María Ayuda y Ser Joven. Estas instituciones derivan a Portas a los estudiantes de 4° medio con excelencia académica y que además cumplen con una serie de otros requisitos establecidos para pertenecer a la Fundación.

Fundación Portas, lleva cinco años en funcionamiento y actualmente cuenta con un equipo de 10 personas, ha permitido que 85 jóvenes estén recibiendo apoyo y guía a través de distintos programas que han implementado.

Apuntando al desarrollo de las habilidades blandas o capital humano, colocan a disposición de los jóvenes actividades y talleres para el desarrollo personal y comunicacional, autoconocimiento, proyecto vital, gestión de proyectos sociales y gestión personal.

En resumen brindan soporte para que los jóvenes logren terminar sus carreras, implementando áreas de aprendizaje compuestas por tutorías académicas, técnicas y hábitos de estudio, de orientación vocacional, talleres de apresto a la vida universitaria previo al ingreso, técnicas para tomar apuntes, formas para organizar el tiempo y la vida universitaria, entre otros.

Adicionalmente existe como posibilidad la obtención de la beca Portas, consistente en un monto dinero de libre disposición, que básicamente está pensada para gastos en fotocopias, alimentación y movilización.

Algunas acciones concretas de la fundación son:

- Beca mensual de \$35.000.- Este aporte está sujeto a la participación de los jóvenes en las actividades propias de la fundación.
- Comunidades: Son talleres formativos apuntan a tres objetivos: compartir experiencias vitales, desarrollar diversas líneas temáticas-formativas, y facilitar la creación de lazos entre los jóvenes del programa, de manera tal que construyan redes de confianza, reciprocidad y cooperación.
- Seguimientos: Son reuniones de acompañamiento individual para todos los jóvenes de la fundación y se realizan una vez al mes. El objetivo principal es generar un espacio íntimo para la escucha y trabajo de las diversas inquietudes, problemáticas o temáticas que crucen la vida de los jóvenes.
- Espacios de aprendizaje: Aquí los jóvenes obtienen tutorías específicas para las materias académicas en las que presenten alguna dificultad. Además, se realizan diversos talleres complementarios, como Hábitos de Estudio, Técnicas de Estudio, Pensamiento Crítico, Taller de Investigación y Taller de Metacognición.
- Jornadas Invierno y Verano: Son encuentros que buscan fortalecer los contenidos entregados en las Comunidades y además posibilitar la generación de redes y vínculos entre los jóvenes de las distintas generaciones de nuestra fundación.
- Mentorías: Consisten en el contacto de los jóvenes con “Mentores”, es decir, personas que trabajan o se desenvuelven en una determinada área y que puedan guiarlos en su adaptación al mundo laboral.
- Curso de conducción y licencia de conducir: Tiene como finalidad entregar herramientas para el trabajo

1.2. JUSTIFICACION DEL TEMA

Según lo investigado, en nuestro país existe una notable disminución en el número de donantes, la donación promedio en Chile cayó un 52%, de \$5.463 a \$2.639 por persona. Esto representa una baja bastante significativa para el financiamiento de estas entidades y creo necesario la existencia de una forma alternativa de administraciones estas organizaciones.¹

En consideración a lo anteriormente expuesto, el objetivo de esta tesis es poder llegar a la conclusión de cuál es la forma más óptima para poder obtener recursos necesarios para poder generar y vender una réplica de esta ONG.

Según la información recopilada la tendencia muestra una evolución de las ONG hacia Fundaciones corporativas que dependen exclusivamente de una empresa.

Estas fundaciones se financiarían directamente con los aportes de la compañía. Las empresas estarían canalizando sus contribuciones únicamente a través de una fundación corporativa, no destinando recursos a otro tipo de organizaciones de beneficencia.

En las últimas décadas, debido a la crisis económica y a una falta de acción por parte del Estado en el ámbito social, se ha fortalecido en América Latina y por ende en nuestro país el rol de las instituciones y organizaciones sin fines de lucro. Siendo sobre todo las llamadas Organismos no Gubernamentales, ONG las que han ido adquiriendo mayor importancia e interviniendo cada vez más en los ámbitos que lo hacía el Estado, pero también en sectores productivos, prestación de servicios, comercialización; similarmente a ciertas empresas con enfoque social.

Estas instituciones si bien han venido adquiriendo mayor relevancia, manejando más recursos y ampliando su campo de acción, no se han encontrado, en muchos de los casos, bien preparadas para el nuevo reto. La mayoría de sus gerentes, directores o jefes, son personas preparadas o formadas dentro de la visión y objetivos de las organizaciones, pero sin conocimientos de administración, gerencia o gestión. Lo cual ha implicado, en ocasiones, un escaso cumplimiento de objetivos, niveles de impacto bajos, reproducción de relaciones laborales verticalistas, y una mala imagen frente a la cooperación internacional.

Su condición de ser sin fines de lucro, ha sido entendida como una falta de exigencia hacia un desempeño eficiente en las gestiones técnico – administrativo. Criterios como multiplicar los beneficios que se desprenden de las inversiones públicas y/o privadas y contribuir a mejorar las condiciones de vida de las poblaciones en riesgo, no han sido considerados ni evaluados con indicadores de impacto cuali y cuantitativos y en esa medida, los resultados de sus acciones a nivel de mejoramiento de las condiciones de vida de la población no han sido tan significativos como se podría esperar.

1. La Nacion.cl Margarita Ducci, directora Ejecutiva Red Pacto Global Chile (ONU) – (UNAB)

Mejorar integralmente la calidad de vida de la población será posible si se piensa en nuevos abordajes de lo social en los que prevalezca el concepto del desarrollo para la gente. Es indispensable, por consiguiente, ahondar la reflexión sobre el desarrollo a fin de aportar elementos teóricos y prácticos, diseñar y planear mecanismos más reales de administración, gestión y seguimiento de organizaciones sociales, con lo cual la gerencia social se podría configurar como un nuevo esquema integral de intervención.

Las organizaciones e instituciones sin fines de lucro carecen, en su gran mayoría de sistemas de gestión o gerenciales basados en principios administrativos, y sus gerentes, administradores, jefes, no tienen una preparación específica, por ello la pregunta central a la que queremos dar respuesta en la investigación, motivo de la tesis, es ¿deben ser gestionadas o gerenciadas estas organizaciones en base a sistemas que contribuyan a la eficiencia, efectividad y equidad de la intervención social? Debería cambiarse el actual modelo de gestión de nuestras ONG?

CAPITULO 2: OBJETIVOS Y METODOLOGIA

2.1. OBJETIVOS

Propuesta de un Plan Estratégico de crecimiento para una ONG enfocado en el ámbito de la educación, desarrollo y servicio social

Dado que los efectos comprometen directamente el resultado de una organización, el presente trabajo tratara de responder al tema planteado con la confección de un Plan Estratégico, en este caso aplicado más específicamente a una Fundación en particular como es Portas.

La idea esta tesis es determinar la situación actual de la Fundación (¿dónde estamos?), plantear un Objetivo (¿Dónde queremos llegar?) mediante un análisis de las actividades, recursos humanos y materiales que tenemos para lograrlos (¿Qué tenemos para conseguirlo?).

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Aumentar el impacto de la Fundación, en relación a número de beneficiados
- Generar recursos necesarios para su funcionamiento (4 réplicas)
- Incrementar las oportunidades para recibir fondos en el futuro.
- Establecer contactos con otras organizaciones.
- Aprender más sobre las fortalezas y debilidades de competidores
- Aprender el funcionamiento de este tipo de organizaciones
- Aprender si la organización opera de manera profesional y conocer dónde están sus fortalezas y debilidades.
- Identificar críticas brechas de rendimiento.
- Identificar objetivos de rendimiento realistas así como ambiciosos.
- Identificar cómo se puede incrementar la calidad de productos y servicios.
- Dar impulsos para una cultura de continua mejora interna.

2.2. METODOLOGIA

El estudio será abordado utilizando la metodología del Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios del Profesor Enrique Jofré. El modelo está construido sobre la base de cinco procesos, que simplifican la creación de estrategias de negocios y los elementos de la misma.

El estudio está estructurado de acuerdo a este modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocio del profesor para un horizonte de cuatro años. Primero se contextualiza el escenario actual, haciendo un diagnóstico actual de la Empresa, se analiza su entorno externo e interno generando una matriz FODA, se propone una estrategia de negocios, y se levanta un mapa estratégico, levantando los principales indicadores estratégicos.

Finalmente se presentan las conclusiones que permiten madurar el cumplimiento de los objetivos y posibles mejoras al proyecto desarrollado

Pasos a seguir:

1. Desarrollo del Proceso Declarativo, corresponde a la instancia en la cual, de manera formal o informal, los responsables, ejecutores o líderes expresan las aspiraciones de la organización

2. Desarrollo del Proceso Analítico, es la etapa o instancia de comprensión de la dinámica interna de los sistemas que constituyen a la organización y del ambiente en la cual está inserta.

3. Proceso de Ejecución, corresponde a la instancia distintivamente ejecutiva en la gestión de negocios: la estrategia en acción o hacer que las cosas ocurran. A partir de las oportunidades de negocios identificadas y del entorno en el cual está la organización y en el cual se desarrollará esta “navegación”, se formulará la estrategia de negocios.

4. Planteamiento de un Proceso de Control y Compromisos, esta es la instancia de retroalimentación y permite respondernos a la pregunta ¿Cuán desviados estamos de nuestra ruta trazada?

A través de la formalización de sistemas de control del desempeño, la definición de distintas métricas que permiten detectar las no conformidades en aquellos ámbitos esenciales para el cumplimiento de la carta de navegación trazada.

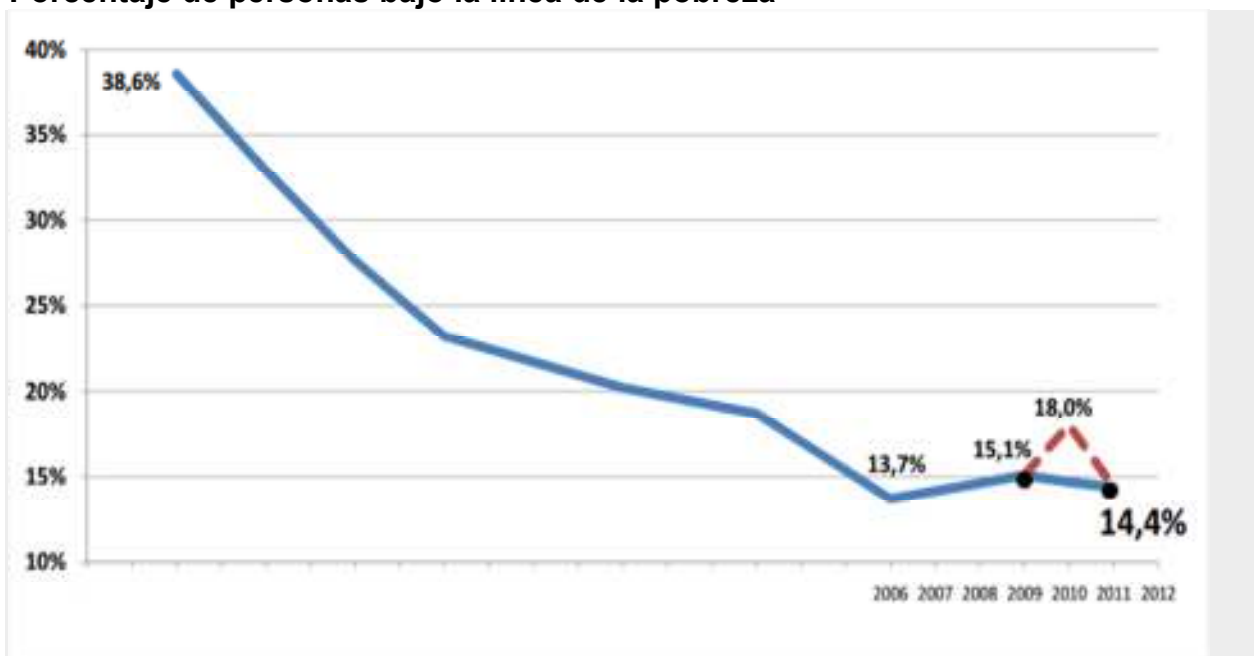
CAPITULO 3: CONTEXTO GENERAL Y DESCRIPCION DEL MERCADO

3.1. CONTEXTO GENERAL

El año 1990 el porcentaje de personas bajo la línea de la pobreza ascendía al 38.6%. Los últimos resultados de la encuesta CASEN muestran que ese porcentaje estaría estabilizándose, es así que la medición del año 2006 arroja un 13,7%, la medición del año 2009 un 15,1% y en el 2012 un 14,4%.

Dos décadas de pobreza

Porcentaje de personas bajo la línea de la pobreza



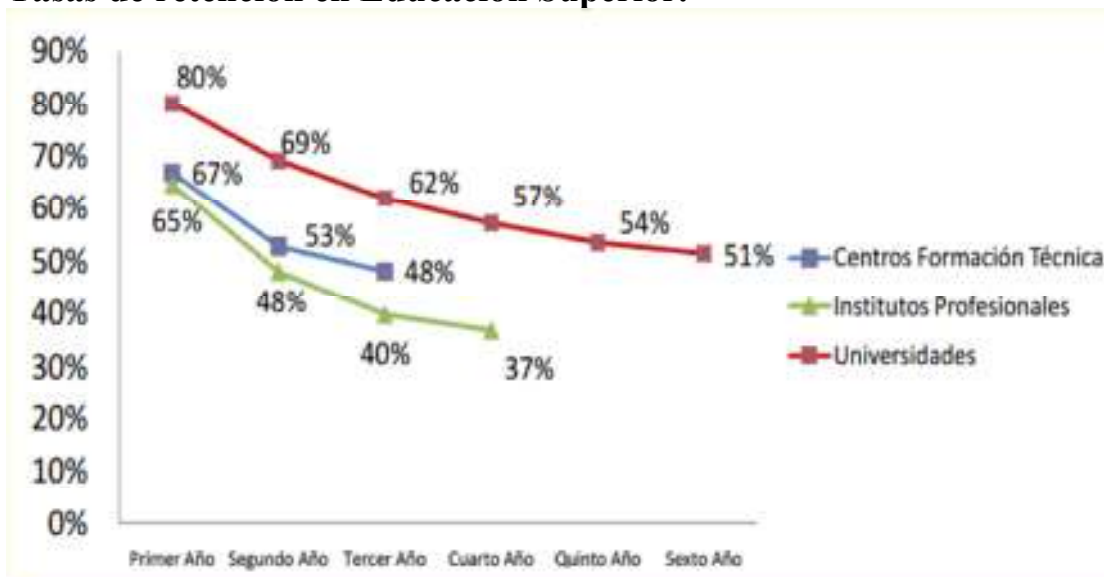
Fuente MIDEPLAN 2012

La educación superior es una herramienta que promueve la movilidad social y por ende un mejoramiento en el acceso contribuye a generar este cambio. Sin embargo, un porcentaje importante de los jóvenes de los quintiles de menores ingresos del país deserta del sistema sin lograr terminar una carrera.

Una de las razones de este problema es que este grupo el ingreso al sistema constituye un proceso de adaptación y aprendizaje de nuevos códigos prácticos y simbólicos, situación que los pone en desventaja respecto de otros estudiantes más familiarizados con las demandas del sistema. (CSE, 2009).

Al término del primer año universitario, las tasas de deserción universitaria son de 20%. Pero las universidades muestran tasas de deserción inferiores a las de institutos profesionales y centros de formación técnica, cuyas cifras son 35% y 33% respectivamente.

Tasas de retención en Educación Superior.



Fuente CNED.

Estos datos pueden sumarse a la gran inversión que significa ingresar nuevos alumnos al sistema; la mayoría beneficiarios de becas y créditos por parte del Estado y las mismas universidades.

A pesar del desarrollo sostenido que ha tenido Chile en la últimas décadas, la desigualdad sigue siendo un problema que no hemos logrado resolver.

Por otra parte, en los últimos años el crecimiento en número que han experimentado las Organizaciones No Gubernamentales, ha comenzado a despertar el interés por conocerlas más a fondo. Sus aportes cada vez más significativos en cuanto a las acciones que emprenden, dirigidas a atender problemas cercanos a la sociedad, las ha convertido en el centro de mucha atención. Asociado a esto tenemos el incremento de los problemas sociales que día a día amenazan a la población y que han hecho que muchas de estas organizaciones dediquen todos sus esfuerzos para contribuir con su solución.

El papel de las ONG ha crecido en magnitud e importancia, y estas han adquirido un rol cada vez más relevante en la construcción de una sociedad más justa y equitativa. A más de algunas fortalezas y logros, las ONG han evidenciado algunas falencias, sobre todo, en el manejo administrativo; sus directivo/as en muchos casos no tienen formación específica para la gerencia. Mejorar integralmente la calidad de vida de la población, finalidad de las ONG, será posible cuando lo central constituya el concepto del desarrollo para la gente; por lo cual es indispensable, aportar con elementos teóricos y prácticos; diseñar y planear mecanismos más sofisticados de su gestión.

El presente documento tiene por objetivo hacer un breve análisis descriptivo de los principales temas a abordar en el desarrollo de nuestra tesis.

El objetivo central que propondrá esta tesis está definido por el desarrollo de un plan estratégico de crecimiento para una ONG enfocada en el ámbito de la educación, desarrollo y servicio social.

Podemos definir la planificación como “una actividad racional que tiene por objeto decidir sobre la asignación de recursos escasos en el logro de objetivos múltiples, a través de medios adecuados para su obtención “el proceso de determinar objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos”¹ o bien “el proceso mediante el cual, partiendo de unos determinados antecedentes² (por ejemplo, información aportada por evaluaciones previas o políticas o planificaciones de nivel superior) se toman decisiones que permiten establecer tanto los objetivos que se desea alcanzar como la manera de alcanzarlos (señalando por ejemplo actividades y recursos necesarios). La planificación por tanto, nos sirve para analizar una situación, decidir en qué dirección queremos transformarla y utilizar eficazmente los recursos, seleccionando alternativas cual es la más adecuada.

La planificación estratégica “es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No solo para responder ante los cambios y las demandas que le impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y la calidad de sus intervenciones, sino para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno”²

Es la herramienta más poderosa con que cuenta una organización para expresar su visión sobre cómo debe ser el mundo, una oportunidad para describir aquellos temas que considera clave, presentar ideas de cómo deben ser tratados y resueltos más efectivamente, representa la promesa que la organización hace a la sociedad civil acerca de lo que desea alcanzar.

Hoy en día las situación de las ONG en Chile es bastante preocupante, lamentablemente, hay organizaciones emblemáticas, como es el Hogar de Cristo, que han realizado un llamado al gobierno para salvar más de 30 centros que están en peligro de cerrar por el grave déficit económico que alcanza los \$3.500 millones. Otras, como Fundación Las Rosas, este año presenta un déficit de \$683 millones y la sociedad San Vicente de Paul, ya informó un déficit anual de \$400 millones.

Considerado esta situación, creemos importante confeccionar una propuesta de modelo de gestión que pueda contribuir a generar una mejor situación futura de estas organizaciones, y este modelo aplicarlo en forma práctica en una Fundación en particular como Portas.

2. BURGWAL, GERRIT y CUÉLLAR, JUAN CARLOS (1999): “Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales. Manual de facilitación”. Abya Yala, Ecuador

3.2. DESCRIPCION DEL MERCADO

Estas loables organizaciones, con objetivos solidarios, se nutren, por una parte, de aportes de las empresas, pero también de contribuciones de los individuos.

En general, hoy día las grandes empresas crean sus propias fundaciones para canalizar sus recursos en objetivos que les son más sensibles y, además, para ejercer un control más directo de su operación y de la transparencia en el manejo de las finanzas.

Cuando se trata del aporte de las personas, podemos mencionar que un estudio desarrollado por la Fundación Trascender, dio a conocer que a nivel global, la donación promedio en Chile cayó un 52%, de \$5.463 a \$2.639 por persona. Esto representa una baja bastante significativa para el financiamiento de estas entidades, considerando el volumen del sector que constituyen las fundaciones en Chile.

El mismo estudio afirma que las fundaciones en el país emplean en forma remunerada alrededor de 300 mil personas en jornada completa, representando el 4,9% de la población económicamente activa, lo que es bastante alto, comparado con otros países de Latinoamérica.

¿Cómo mantener estas organizaciones, que cumplen un papel importante, contribuyendo a los logros país en tiempos de crisis? ¿Por qué esta situación?

En Chile hay cerca de 15 mil organizaciones sociales, todas las cuales tienen un sinnúmero de necesidades, por lo que se han visto obligadas a competir en el mismo medio, por la obtención de recursos, montando estructuras operativas de alto nivel profesional para diseñar proyectos de envergadura, de ambiciosa cobertura, buscando vías para lograr motivar posibles “socios”.

El principal aspecto que ha influido en la dificultad de estas fundaciones para mantenerse, es que mientras años atrás las grandes empresas apoyaban fundaciones de diferente índole, en un nuevo concepto de RSE, evolucionando desde la filantropía, han creado una fundación corporativa, cuyo objetivo ha nacido de un análisis acerca de los beneficios que sus grupos de interés requieren. Estas fundaciones se financian directamente con los aportes de la compañía. Según el estudio de Alpert, en Estados Unidos, alrededor de un 11% de las empresas canalizan sus contribuciones únicamente a través de una fundación corporativa, no destinando recursos a otro tipo de organizaciones de beneficencia.

Por otra parte, la donación, por parte de la sociedad en general, ha disminuido, por el aumento en el nivel de desconfianza que se ha expandido, como consecuencia de casos puntuales de mal uso. Según el estudio de la Fundación Trascender, el 31% de la gente decide no donar, por esta razón. En el grupo socioeconómico ABC1, más del 50% no aporta porque según ellos, desconfían de la transparencia en este tipo de organizaciones.

Este mismo estudio muestra que más del 90% de los chilenos “dice” que hace donaciones. Pero la mayoría prefiere hacerlo mediante acciones esporádicas y puntuales o en las colectas. Sin embargo, sólo el 40% se compromete con donaciones

mensuales lo que implica que no existe sostenibilidad para las fundaciones, en base al aporte de personas.

En un relativamente reciente SR Mining 2011 (Primer seminario Internacional sobre Responsabilidad Social en Minería), que se llevó a cabo en Santiago, se expuso un caso de fundación, formada por la propia minera Inti Raymi, en el departamento de Oruro, en Bolivia, en que un porcentaje establecido de las ganancias obtenidas cada año por la empresa se destina a esta fundación, la que cuenta entonces con un presupuesto anual asegurado, y son 24 comunidades rurales, aledañas a las operaciones de la minera, las que deciden cómo se van a invertir en el año, estos fondos.

En un comienzo, la empresa procuró motivar a las personas con seguros de vida y de salud, como beneficios adicionales, pero ellos no apreciaban este destino de los fondos. Sin embargo, hoy día, existe un excelente modelo de seguridad para la comunidad local y al participar en la toma de decisiones, a su vez, se ha establecido una estrecha conexión con la minera, que verdaderamente les ha enseñado a priorizar sus necesidades, con vistas a futuro. Un caso ejemplar para tener en cuenta, de cómo pasar de la filantropía, a la RSE, en las fundaciones y asegurar su permanencia y crecimiento en el tiempo.

CAPITULO 4: PROCESO DECLARATIVO

4.1. EXPLICACION DEL PROCESO DECLARATIVO

El Proceso Declarativo corresponde a la instancia en la cual, de manera formal o informal, los responsables, ejecutores o líderes expresan las aspiraciones de la organización.

Es una instancia preferentemente comunicacional, en la cual se entregan los propósitos de ésta y proveen el marco regulador de las relaciones entre la organización y sus audiencias.³

A través de la definición clara y precisa de los objetivos deseados y soñados se generan las directrices con la cual nos permiten diseñar el proceso de construcción de futuro expresado en una carta de navegación.

Esta carta de navegación, es la definición del ámbito en el cual se enmarcará la prosecución del cumplimiento de los objetivos definidos para la organización y es el objetivo principal de este Proceso.

Las preguntas a responder son ¿Dónde me gustaría estar?, ¿Qué es lo que voy hacer? En otras palabras, ¿Qué oferta les presentaré a mis clientes de modo de resolverles algo que les preocupa?

Esta instancia comunicacional no debe quedarse en la retórica de un futuro mejor sino más bien en la generación del compromiso en el desarrollo del futuro posible. Esto es un acto de definición.



3. MODELO DE DISEÑO Y EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS Enrique Jofré Rojas Departamento de Ingeniería Industrial Universidad de Chile (ejofre@dii.uchile.cl)

4.2. MISIÓN

Somos una organización sin fines de lucro que tiene como misión trabajar con jóvenes que estudian en la educación superior, pertenecientes a los dos quintiles de menores ingresos, para que construyan un proyecto de vida integral donde desplieguen sus potencialidades, se desenvuelvan personal, académica y profesionalmente, generen redes sociales y contribuyan a una sociedad más justa y equitativa.

4.3. VISIÓN

Ser una organización consolidada con un modelo replicable, que sea un referente en temas de Juventud, Educación y Superación de la Pobreza.

4.4. VALORES

Los Valores de Portas se ven reflejados en el acrónimo CREES.

Confianza: Es la facultad de establecer vínculos saludables y estables con el tiempo. Las personas con este valor se caracterizan por: Ser sinceras, consistencia entre las conversaciones públicas y privadas. Ser creíbles, consistencia histórica en el cumplimiento de sus compromisos.

Responsabilidad: Es asumir su vida con libertad, autonomía y perseverancia. Las personas que poseen este valor se caracterizan por: Responder por sus actos y compromisos y no caer por la victimización. Además, asumir el protagonismo de sus vidas y hacerse cargo de sus opciones y acciones.

Excelencia: Es el compromiso por las cosas bien hechas y el afán por mejorar las cosas cada vez. Las personas que poseen este valor se caracterizan por: Hacer su trabajo mejor cada y no estar satisfechas con las cosas como están y buscar mejorarlas.

Entusiasmo: Es la capacidad de ver posibilidades de acciones positivas donde otros no las ven. Las personas que poseen este valor se caracterizan por: Buscar buenas posibilidades para sí mismos y para otros, tener buen estado de ánimo, tener una visión positiva de la vida y no dejarse abatir.

Solidaridad: Es la preocupación por conocer y entender las necesidades de los otros y acompañarlos en las solución de sus problemas. Las personas que poseen este valor se caracterizan por: Poseer un trato cordial y amable, interesándose genuinamente por los otros, reconociendo a cualquier persona como un legítimo otro, tanto como a ellos mismos. Por otra parte, se caracterizan por valorar los intereses y necesidades del otro, apreciándolos sin ningún tipo de discriminación y realizando esfuerzos adicionales con el fin de apoyar a otros desinteresadamente.

4.5. DESTINATARIOS

Jóvenes que hayan egresado con excelencia de la enseñanza media y que ingresan a una institución de educación superior. Hombres y mujeres comprometidos, perseverantes y con espíritu de superación, cuyos hogares están dentro de los dos quintiles de menores ingresos del país.

Perfil básico:

- Que pertenezcan a los dos primeros quintiles de ingresos.
- Que estudien una carrera de a lo menos cuatro años en un Instituto o Universidad acreditada.
- Que tengan un promedio NEM de sus cuatro años de enseñanza media sobre 6,0 y/o que pertenezcan al 10% mejor de su curso.
- Que logren financiar sus aranceles.
- Si trabajan, los trabajos deben ser compatibles con los requerimientos del Programa Portas.

4.6. OBJETIVO CENTRAL

Como Objetivo General de esta Tesis se definirá para este el:

Desarrollo de un Plan Estratégico de Crecimiento para Fundación Portas.

Más específicamente definiremos como objetivos:

Desarrollar un plan Estratégico que tenga por objetivo implementar 4 unidades de réplica autofinanciadas en 4 años (2018), estableciendo un modelo Portas de replicabilidad flexible y eficiente.

Planteamiento de a lo menos 6 alternativas de Alianzas estratégicas para el crecimiento de Portas

Generación de los recursos necesarios para su funcionamiento

Generar reconocimiento de la Marca

Como Réplica, debemos entender una unidad adicional, con las mismas características actuales a las de nuestra fundación, que funcione autónomamente atendiendo al mismo número de alumnos y gestionando el mismo presupuesto para su funcionamiento. Esta debe mantener misión, visión y valores de la unidad original central.

Para esta tesis usaremos indistintamente el concepto de Réplica y/o anillo.

4.7. DEFINICION DE METAS ESTRATEGICAS.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y METAS (2018)

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	METAS
1. Sustentabilidad	<ul style="list-style-type: none">• 100% de la operación financiada• Fondo de \$ 11.750.0000 Mensual
2. Organización humanamente efectiva	<ul style="list-style-type: none">• Buen clima interno: 85% de satisfacción en promedio• Con indicadores de gestión• Construir cultura en base a valores
3. Réplicas del Programa	<ul style="list-style-type: none">• Cuatro réplicas en Chile, para más adelante Latinoamérica

1. Sustentabilidad: este objetivo se sostiene en el hecho de que hasta hoy día nuestra fundación ha funcionado absolutamente con donaciones de una sola persona, no existen canales de recaudación adicional y nuestra fundación no posee experiencia recolectando fondos. Los capitales disponibles hasta hoy día se están agotando, por lo que este objetivo de sustentabilidad se torna prioritario.
2. Organización humanamente efectiva: este objetivo se sustenta en el hecho de que para cualquier empresa exitosa, más aun considerando este tipo de organizaciones, el capital social cobra una importancia vital que puede marcar una diferencia radical entre una organización y otra, el capital social puede significar la ventaja competitiva de nuestra organización. El capital social, genera la diferencia entre el éxito y el fracaso de estas.
3. Réplicas del programa: Este objetivo se basa en la necesidad de incrementar el rango de acción de nuestra fundación. Hoy día, el acceso a la educación superior por parte de jóvenes pertenecientes a nuestro mercado objetivo está en aumento, por lo que la demanda de los servicios entregados por Portas también está en aumento, eso hace más imperiosa nuestra necesidad de incrementar nuestra oferta y así incrementar la amplitud e impacto del programa.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y METAS (2018)

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	METAS
Desarrollo personal y profesional de los Jóvenes Portas	<ul style="list-style-type: none"> • 100% Jóvenes con su proyecto de vida formulado al cuarto año. • Terminar el diseño e implementación del Programa hasta año 7. • Años de titulación de los Jóvenes Portas igual al promedio. • Deserción universitaria menor al promedio • Inserción laboral en su profesión a los 6 meses de su titulación. • Nivel de remuneración en la media, según su profesión.
Reconocimiento público en materias de pobreza, juventud y educación.	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitudes para participar en seminarios, foros, prensa, consultas de organizaciones de gobierno, tesis, etc.. 10 invitaciones al año
Nombre (marca) reconocida ampliamente.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocidos por un 30% de la población de las regiones en que está Portas.

4. Desarrollo personal y profesional de los Jóvenes Portas: este objetivo cobra vital importancia en la medida que si hacemos una comparación de nuestra Fundación con cualquier otra empresa productiva, el desarrollo profesional y personal de nuestros Jóvenes correspondería al producto final que entrega nuestra ONG. Esto es el resultado de toda la cadena productiva de nuestra organización.
5. Reconocimiento público en materias de pobreza, juventud y educación: ser referentes en estas materias que nos competen, y también que competen a toda nuestra sociedad, incrementan nuestras opciones de acceder a financiamiento y esto apalanca a nuestro objetivo general y número 1.
6. Marca reconocida ampliamente: este último objetivo se complementa adecuadamente con el reconocimiento público y por lo tanto también apalanca nuestros objetivos anteriores.

Las etapas de conformación de cada réplica, puede ser variable según la definición inicial del número de jóvenes con que se desea trabajar. Son posibles diversas modalidades, como el ingreso anual de una generación de 18 o 20 jóvenes, o comenzar desde el inicio con 100 o 120 jóvenes en paralelo, de modo que el programa tiene un inicio y un fin más acotado en el tiempo. En cada caso los requerimientos son diferentes.

Se estima que el número máximo de participantes activos en una réplica es de 120 jóvenes con 4 profesionales y un Asistente de logística. Es importante contar desde el comienzo con una persona en la administración contable, cuyo requerimiento es de entre 5 y 10 horas semanales, según el crecimiento del anillo.

Lo que se presenta a continuación es el proceso de construcción de una nueva réplica, considerando el ingreso de una nueva generación de 20 jóvenes cada año. En este caso, el equipo requerido para cada réplica se irá configurando de la siguiente manera:

- Primer año: La réplica operará con 20 jóvenes.
Se contratarán dos profesionales, a lo menos uno debe ser psicólogo (que se hará cargo del Área de Formación) y el otro debe ser pedagogo o un profesional a fin (que se hará cargo del Área de Aprendizaje). Según las experticias y trayectoria laboral de cada uno, se determinará cuál será el Director de la réplica, y quién se hará cargo del Área de Desarrollo Social. El director trabajará los temas de finanzas de manera directa con un contador. La operación y logística la manejarán de manera compartida.
Junto a estos profesionales, se contratará a un(a) Trabajador(a) Social entre Octubre y Enero para que realice la evaluación social de los jóvenes postulantes al Programa.
- Segundo año: La réplica operará con 40 jóvenes. Se mantendrá la estructura de funcionamiento del primer año con dos profesionales jornada completa y un trabajador social para el Proceso de Selección (4 meses).
- Tercer año: La réplica operará con 60 jóvenes. El equipo estará conformado por tres profesionales jornada completa. Se incluirá de manera estable a un Trabajador Social (en el caso de que el profesional temporal haya hecho un buen trabajo, se lo elegirá a él); Este profesional se hará cargo del Área de Desarrollo Social y de la mayor parte de Operaciones y Logística.
- Cuarto año: La réplica operará con 80 jóvenes. El equipo lo conformarán 4 profesionales jornada completa. El cuarto profesional contratado será el Encargado de Inserción Laboral.
- Quinto año: La réplica operará con 100 jóvenes. El equipo estará conformado por los 4 profesionales previamente definidos y un Asistente de Operaciones y Logística. Todos trabajarán jornada completa

- Sexto año y siguientes: La proporción de aumento de jóvenes disminuye, debido al egreso de jóvenes de las primeras generaciones.

No se incluirán nuevos integrantes al equipo de trabajo.

El detalle de los objetivos estratégicos y metas, en relación a las acciones, metas, plazos, recursos, responsables y seguimientos, pueden ser revisados en el anexo 2 (al final de esta tesis)

4.8. VALIDACION

Para que los objetivos funcionen como criterios de desempeño y del progreso de la organización, estos deben ser medidos en alguna de estas dimensiones:

Cantidad: cuanto es lo que lograremos en términos de volumen, para el caso de nuestra Fundación el número definido es de 4 réplicas.

Tiempo: Cual es el tiempo límite para lograr la cantidad deseada con la acción o actividad, para nuestro plan estratégico se definió un plazo de 4 años.

Calidad: cuál es el grado de perfección de la cantidad a lograr en el tiempo estipulado. Para nuestro análisis se definió, años de titulación de los Jóvenes Portas igual al promedio. Deserción universitaria menor al promedio. Inserción laboral en su profesión a los 6 meses de su titulación.

Costo: cuánto cuesta lograr la cantidad planteada en el periodo fijado con la calidad requerida. Fondo de \$11.750.000 mensual.

Productividad o Eficiencia: cuanto mejorar el uso de los recursos. Pasar de una atención adicional de 20 jóvenes el primer año y una atención de 100 al quinto.

Analizando nuestros objetivos estratégicos, se trata de metas altamente desafiantes pero que son totalmente alcanzables dentro de los plazos propuestos, ya que estos se encuentran definidos en base a capacidades y recursos disponibles actualmente en nuestra fundación.

CAPITULO 5: PROCESO ANALITICO

5.1. EXPLICACION DEL PROCESO ANALITICO

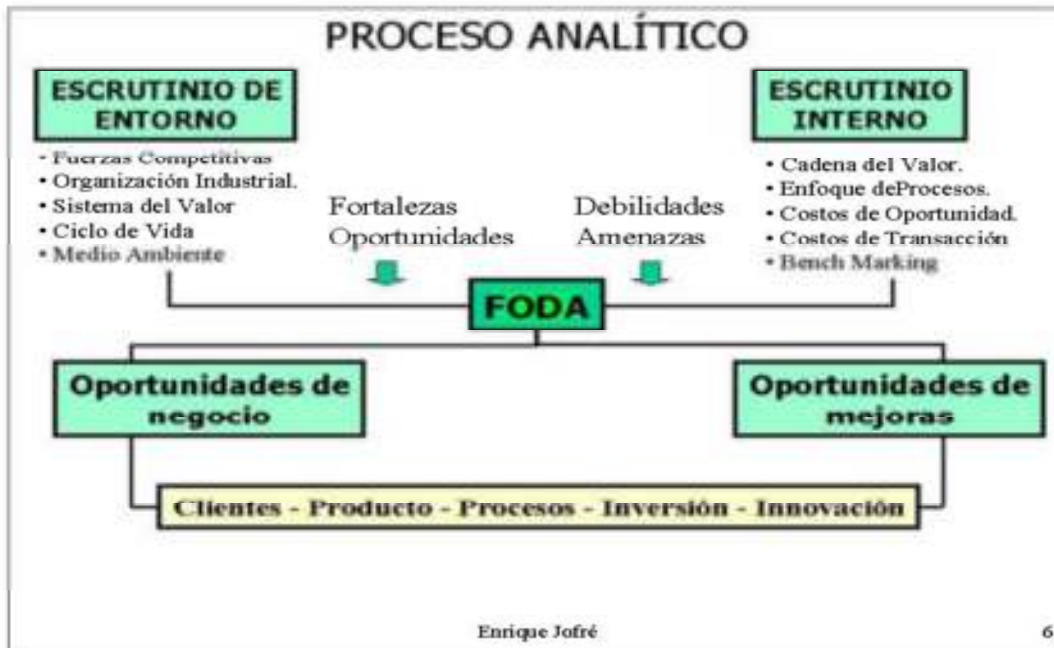
El Proceso Analítico es la etapa o instancia de comprensión de la dinámica interna de los sistemas que constituyen a la organización y del ambiente en la cual está inserta. Lo anterior se reconoce como el análisis de escrutinio de entorno o externo y el escrutinio interno. La literatura ha hecho un fuerte desarrollo de esta temática en aquellas organizaciones insertas en dinámicas de negocios (sean con fines de lucro o no).⁴

Para ello existen múltiples herramientas o metodologías, entre las cuales se destacan el análisis FODA (SWOT en Ingles), análisis de los Sistemas de Valor y de la Cadena del Valor, benchmarking, el análisis de procesos, etc.

Este reconocimiento estructurado, sistemático y sistémico, no es más que la búsqueda de nichos o espacios que permitan generar mejoras en las rentabilidades actuales de la organización y que sean coherentes con la carta de construcción, de navegación, definida en la etapa anterior.

Estos nichos pueden ser brechas de mejoras en los sistemas internos u oportunidades de negocios, lo que gatilla nuevas definiciones en aspectos tan variados como la relación con clientes, diseño de productos, mejoras de procesos, instancias de innovación y la cartera de inversiones, entre otros.

Estas distinciones son las propuestas de valor, las cuales conducirán a la generación de estrategias.



4. MODELO DE DISEÑO Y EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS Enrique Jofré Rojas Departamento de Ingeniería Industrial Universidad de Chile (ejofre@dii.uchile.cl)

5.2. RESUMEN FODA

ANÁLISIS EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MERCADO, SECTOR Y COMPETENCIA)

Nuestro Análisis externo se realizó en base a los siguientes participantes:

Gobierno/ Estado / Ministerios

Universidad/ Institutos Formación Superior
Empresas

ONG / Fundaciones

Donantes personas/ Ciudadanos

Profesional Portas

Para obtener mayor detalle de este análisis por favor revisar en Anexo 1.

ANÁLISIS DE FORTALEZAS DE DEBILIDADES

Nuestro análisis interno se realizó en base a los siguientes aspectos:

1. DE LA ORGANIZACIÓN EN GENERAL

- 1. a. Competencias del Equipo
- 1. b. Competencias del Directorio
- 1. c. Estructura Organizacional

2. GESTION

- 2. a. Misión, Visión, Valores
 - 2. b. Políticas / Normativas
 - 2. C. Planificación / Presupuesto
 - 2. d. Control de gestión
 - 2. e. Replicabilidad
- #### **3. CALIDAD / EFECTIVIDAD**

4. FINANCIAMIENTO

5. NOMBRE / MARCA

Para obtener mayor detalle de este análisis por favor revisar en Anexo 1

CUADRO RESUMEN FODA

<p>MATRIZ FODA PORTAS</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>Falta capacidad de Gestión, de Visión estratégica Falta Capacidad de Gestión financiera, presupuestaria; Comercial; RRPP; Falta Liderazgo efectivo Falta de institucionalización de documento de dichas políticas. Falta elaborar documentos La fundación siempre ha vivido teniendo financiamiento, cuesta cambiar de mentalidad. No hay disponibilidad de recursos humanos que permita el crecimiento a escala</p>	<p>FORTALEZAS</p> <p>Compromiso con el proyecto de la fundación. Entusiasmo, compromiso, energía Motivación por el proyecto Tienen procedimientos establecidos, definidos y escritos para el funcionamiento del programa Se cuenta con fondos para operar Opciones de financiamiento de las ideas Existe preocupación por los fondos para no parar de funcionar</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Aumento programa Portas por disminución de costos de educación superior A nivel país la educación, la pobreza, la desigualdad ocupan lugares de prioridad Alianzas con profesionales/ organizaciones universitarias que estén trabajando en el ámbito de la juventud/ pobreza. Ofrecer proyectos a empresas, en los cuales se utilice parte del Programa Portas Alianzas con otras ONG/Fundaciones, complementariedad de redes</p>	<p>ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN</p> <p>Levantar información sobre posible red de empresas que se interesen en Portas. Diseñar y formular proyectos para empresas. Diseñar alianza con red de empresas que estén en RSE (Acción RSE) Estudiar ley de donaciones y prepararse consecuentemente para atraer empresas al constituirnos como “expertos” en la ley.</p>	<p>ESTRATEGIAS OFENSIVAS</p> <p>Diseñar procesos de captación de socios donantes y difundirlos El proceso de captación de socios donantes deber ser realizado teniendo en cuenta la desconfianza que existe, por lo tanto debe ser riguroso, transparente y construir confianza. Diseñar proceso de captación y mantención de voluntarios Portas. Realizar alianzas con centros de alumnos de universidades, con el fin de captar voluntarios y donantes.</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>Cambios de gobierno pueden suponer diferentes formas de abordarlo Quedarse sin mercado porque el gobierno se hace cargo Universidades realicen actividades similares, reemplazando la labor de Portas Mala calidad de formación Profesionalización de ONGs: mejores competencias</p>	<p>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</p> <p>Tener información de Fundaciones cuya labor pueda ser complementaria y/o se integre a Portas. Conocer experiencias exitosas de otras Fundaciones. Participar en instancias donde se compartan prácticas y experiencias de Fundaciones y ONGs</p>	<p>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</p> <p>Contactar a Bancos financistas y explorar posibilidades. Mejorar la calidad de los servicios mediante la contratación de un consultor externo que apoye en temas de Planificación Estratégica de Portas</p>

5.3. CONCLUSIONES DIAGNOSTICO F.O.D.A.

Después de levantar las amenazas y oportunidades como resultado de todo el análisis externo, de la industria, del mercado, de los principales y potenciales clientes en Chile y de los principales competidores (Gobierno/ Estado/Ministerios; Empresas; ONG/Fundaciones; Donantes/Personas/Ciudadanos), podemos decir que las principales amenazas que tendrá Portas serán: Cambios de gobierno pueden suponer diferentes formas de abordarlo, quedarse sin mercado porque el gobierno se hace cargo y que Universidades realicen actividades similares, reemplazando la labor de Portas.

Por otra parte las principales oportunidades que tendrá la Fundación serán: Aumento programa Portas por disminución de costos de educación superior; A nivel país la educación, la pobreza, la desigualdad ocupan lugares de prioridad; Alianzas con profesionales/ organizaciones universitarias que estén trabajando en el ámbito de la juventud/ pobreza.

Dentro del análisis interno realizado, aparecen las fortalezas y debilidades de Portas. Dentro de las principales fortalezas tenemos: Compromiso con el proyecto de la fundación. Entusiasmo, compromiso, energía Motivación por el proyecto. Tienen procedimientos establecidos, definidos y escritos para el funcionamiento del programa. Se cuenta con fondos para operar Opciones de financiamiento de las ideas.

Dentro de las principales debilidades podemos encontrar: Falta capacidad de Gestión, de Visión estratégica. Falta Capacidad de Gestión financiera, presupuestaria; Comercial; RRPP; Falta Liderazgo efectivo. Falta de institucionalización de documento de dichas políticas. Falta elaborar documentos. La fundación siempre ha vivido teniendo financiamiento, cuesta cambiar de mentalidad. No hay disponibilidad de recursos humanos que permita el crecimiento a escala.

Después de realizar nuestro análisis podemos concluir que la situación externa para la Fundación es bastante auspiciosa, recientemente existe un gran tema a nivel país que propone la gratuidad (o la mayor parte de ella) de la Educación en Chile. Esto, abre mayores opciones a los potenciales clientes de nuestra Fundación a optar a educación superior y por ende existiría un mayor número de potenciales clientes de este programa (orientado a jóvenes de menores niveles de ingresos económicos). Mayor número de jóvenes podrían requerir de este programa.

Según el Ministerio de Educación, cerca del 50% de los jóvenes que ingresan a la educación superior no termina la carrera en la que se matriculó, con el consiguiente gasto para el estudiante y para el sistema. Las razones para desertar pasan fundamentalmente por temas económicos y vocacionales, pero un número creciente de casos señalan que las dificultades familiares inciden directamente en que esto ocurra. En este escenario, existen algunas organizaciones que se encuentran trabajando para disminuir el impacto de esta situación y es lo que propone nuestra Fundación.

Adicionalmente existe, también a nivel país, una mayor preocupación por la RSE (Responsabilidad Social Empresarial) que hace más viable obtener financiamiento mediante algún tipo de alianza estratégica con nuestra Fundación, un tema de amplia importancia es la enorme desigualdad social que existe hoy día, y la Educación superior se plantea como el principal agente de cambio para poder superarla.

A pesar del desarrollo sostenido que ha tenido Chile en la últimas décadas, la desigualdad sigue siendo un problema que no hemos logrado resolver.

A nivel interno, podemos concluir que existen fuertes debilidades dentro de la Fundación, como: Falta capacidad de Gestión, de Visión estratégica. Falta Capacidad de Gestión financiera, presupuestaria; Comercial; RRPP; Falta Liderazgo efectivo. Falta de institucionalización de documento de dichas políticas. Falta elaborar documentos. La fundación siempre ha vivido teniendo financiamiento, cuesta cambiar de mentalidad. No hay disponibilidad de recursos humanos que permita el crecimiento a escala.

Sin embargo hoy en día existe un fuerte trabajo dentro de Portas que intenta suplir estas debilidades y que es el tema central que propone esta Tesis.

Después del análisis del entorno externo e interno, y de construir la matriz F.O.D.A., corresponde el desarrollo de la formulación estratégica, mediante la declaración de visión, misión, valores, la elaboración de una estrategia de negocios alineada con las directrices estratégicas, que permita aprovechar las oportunidades del entorno.

En base a esto lo que proponemos como Estrategia para nuestra Fundación es: Estrategia Ofensiva.

Diseñar procesos de captación de socios donantes y difundirlos.

El proceso de captación de socios donantes deber ser realizado teniendo en cuenta la desconfianza que existe, por lo tanto debe ser riguroso, transparente y construir confianza.

Diseñar proceso de captación y mantención de voluntarios Portas. Realizar alianzas con centros de alumnos de universidades, con el fin de captar voluntarios y donantes.

5.4. DEFINICION DE LINEAS ESTRATEGICAS DE ACCION

Las líneas estratégicas de acción son aquellas actividades centrales que inevitablemente deben ser desarrolladas para aprovechar las oportunidades de mejora o de nuevos negocios.

Las LEA son el resultado final del proceso analítico y constituirán la columna vertebral del desarrollo de la empresa, asegurando un crecimiento eficiente y sustentable

Portas busca facilitar el desarrollo de las potencialidades de los jóvenes mediante un proceso de formación integral, basado en el fortalecimiento de tres capitales: el humano, el social y el económico. El capital humano refiere a los activos y atributos propios de las personas, diferenciados en cuatro ejes: habilidades blandas (individuales y sociales), educación, salud (mental y fisiológica) y cultura. El capital social alude a los atributos relacionales de un individuo basados en la reciprocidad, la cooperación y confianza, que pueden darse en tres niveles de relación: unión, puente y escalera. El

capital económico refiere al nivel de ingreso y a las posibilidades materiales y económicas que tiene una persona.

El fortalecimiento de los 3 capitales se realiza de manera sinérgica y las actividades realizadas apuntan al desarrollo integrado de ellos. Nuestro fin es que sean los jóvenes y no la falta de acceso a oportunidades, los que tengan la última palabra sobre sus futuros y los caminos que deciden emprender.

El proceso en Portas se inicia cuando los jóvenes ingresan a la educación superior y concluye cuando se han titulado e insertado laboralmente.

En este sentido, la duración del programa se encuentra ligada directamente a los años que tenga la carrera elegida por el o la joven, es decir, tiene una duración variable y depende del número de años que tarden en terminar sus carreras. No obstante, solicitamos que estudien carreras de a lo menos 4 años, tiempo mínimo para el desarrollo central del Programa.

El Programa de interacción- intervención cuenta con una amplia gama de actividades destinadas a alcanzar los objetivos que nos hemos propuesto. Dentro de ellas, hemos evaluado las que son fundamentales en la replicabilidad del modelo Portas, aquellas sin las cuáles nuestros objetivos centrales no podrían alcanzarse. Las presentamos a continuación, ordenadas según el capital principal que desarrolla la actividad:

Capital Humano

Seguimiento: Encuentros mensuales de cada joven con un profesional del programa, con el fin de: escuchar y trabajar con ellos las temáticas que crucen su vida; posibilitar que Portas se mantenga informada sobre los jóvenes de manera regular y continua y, con ello, recabar información que sea relevante para la organización; propiciar la integración de temáticas abordadas en las distintas instancias del programa; y establecer un momento de acompañamiento académico, en el que se evalúe el proceso de aprendizaje y las necesidades académicas que presentan los jóvenes.

Los facilitadores de seguimiento cambian después de 2 o 3 años de trabajo con cada joven, según los requerimientos de este último.

Talleres académicos: Talleres por generación realizados un sábado de cada año, a excepción del taller de apresto a la vida universitaria, que se lleva a cabo en dos días dentro de la semana. Estos talleres tienen como objetivo apoyar a los jóvenes en su proceso de aprendizaje, proporcionándoles herramientas académicas que les permitan enfrentar con éxitos las diferentes etapas de la educación terciaria. Las temáticas abordadas cada año son las siguientes: Taller vocacional (postulantes), Taller de Inserción a la vida universitaria y Taller de hábitos de estudio (1°), Taller de técnicas de estudio (2°), Taller de pensamiento crítico (3°), Taller de investigación (4°) y Taller de Metacognición (5°).

Taller de Apresto laboral: Este taller busca ampliar los conocimientos y potenciar el desarrollo de habilidades laborales en los jóvenes, en el marco de su futura inserción laboral posterior al término de sus carreras. En él se trabajan 5 líneas temáticas: currículum vitae, entrevista laboral, manejo de redes sociales para el trabajo, derechos

y deberes de los trabajadores y habilidades para el trabajo. El taller se desarrolla en 5 sesiones de media jornada.

Capital Humano y Capital Social

Jornadas: Actividad de encuentro del total de los jóvenes insertos en el programa. Se realiza 2 veces al año por 3 días, generalmente de viernes a domingo. Los jóvenes hasta cuarto año, realizan actividades que profundizan los temas tratados en la comunidad precedente y participan de las actividades de integración. Los jóvenes desde quinto año, facilitan actividades de sus compañeros hasta cuarto año, participan de las actividades de integración (de toda la fundación y otras exclusivas de los jóvenes desde quinto año) y diseñan una actividad de integración para toda la comunidad Portas

Comunidades: Encuentros de un grupo de 9 jóvenes, aproximadamente, de cada generación junto a 2 facilitadores del programa (a lo menos uno de estos, debe ser un profesional de Portas). Se realiza los cuatro primeros años en el programa. Se dividen en 8 módulos, cada uno de ellos dura un semestre y tiene una temática específica, a saber: Comunicación 1 (Habilidades comunicacionales), Conócete a ti mismo, Comunicación 2 (Desarrollo de lenguajes), Relaciones personales, Participación ciudadana, Autogestión de comunidades, Proyecto Vital y Autogestión social. Cada módulo se desarrolla en 8 sesiones durante el semestre, cada una de ellas con un tema específico.

Encuentros: Encuentros mensuales de todos los jóvenes que continúan en Portas tras finalizar su cuarto año en el programa. Se desarrollan entre los meses de abril y diciembre de cada año. Esta instancia, busca profundizar algunos temas trabajados en las comunidades y seguir promoviendo el desarrollo y fortalecimiento de redes entre los jóvenes, con equipo y con colaboradores del programa.

Mentorias: Esta actividad busca facilitar en los jóvenes la generación de vínculos con profesionales externos de su área de estudio, que tengan a lo menos dos años de experiencia laboral, reforzando y potenciando el desarrollo de habilidades blandas y sociales, y contribuyendo al desarrollo integral de los jóvenes próximos a salir de sus carreras. Esta instancia, implica encuentros mensuales de una hora entre mentor y alumno, entre los meses de marzo y diciembre del último año de carrera de los jóvenes. En este sentido, los jóvenes que se titulen a mediados del año "x", deberán realizar el programa de mentorias el año anterior a "x".

Capital Social

Actividades de integración: Encuentros donde participan todos los integrantes de Portas, tales como: Bienvenida, Fiestas patrias y Navidad. Dentro de las Jornadas hay actividades específicamente orientadas a la integración. Estos encuentros buscan ampliar y fortalecer los vínculos entre los miembros de la comunidad.

Capital Económico

Beca de mantenimiento: Beca económica de \$35.000, entregada mensualmente entre los meses de marzo y diciembre de cada año. Para recibirla, es fundamental el compromiso a participar en las distintas actividades obligatorias del programa. En este sentido, la ausencia o impuntualidad injustificada a alguna de estas actividades puede significar una disminución de la beca durante ese mes, a excepción de los casos debidamente justificados y conversados con los encargados del programa. La beca es entregada hasta el semestre en que se titula cada joven.

5.5. FACTORES CRITICOS DE ÉXITO

Para identificar los FCE se deben responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué elementos claves son necesarios para el éxito de su Organización?
- ¿Qué cree que se necesita para que esta Institución triunfe?
- ¿A qué cree usted que se debe el éxito de algunas áreas de su Institución?

Para Portas los factores críticos de éxito son:

- Organización humana, efectiva, eficiente, moderna y Auto sustentable
- Referente de opinión en juventud, pobreza y educación.
- Reconocida por la ciudadanía como un lugar de “formación y por sus resultados: disminución de la pobreza.
- Con proyectos de réplicas de Portas.
- Impacto social internacional

5.6. COMPETENCIAS DISTINTIVAS

Es una actividad competitivamente valiosa que una compañía realiza mejor que sus rivales:

Representa competitivamente una valiosa capacidad que los rivales no tienen.

Presenta un potencial atractivo por ser una piedra angular de estrategia.

Puede proporcionar una ventaja competitiva en el mercado porque representa una fortaleza superior de los recursos.

Competencias distintivas de Portas:

Confianza, ser sinceros, consistentes entre conversaciones públicas y privadas. Ser creíbles, consistencia histórica en el cumplimiento de sus compromisos.

Responsabilidad, responder por actos y compromisos. No caer en la victimización. Asumir protagonismo de sus vidas y hacerse cargo de sus opciones y acciones

Excelencia, hacer el trabajo cada día mejor. No estar satisfechos con las cosas como están y siempre buscar mejoras.

Entusiasmo, buscar nuevas posibilidades para sí mismos y para lo otros. Tener buen estado de ánimo y visión positiva de la vida. No dejarse abatir.

Solidaridad, poseer un trato cordial y amable, interesándose genuinamente por los otros, reconociendo a cualquier persona como un legítimo otro. Valorar los intereses y necesidades del otro, apreciándolos sin ningún tipo de discriminación.

CAPITULO 6: PROCESO DE EJECUCION

6.1. EXPLICACION DEL PROCESO DE EJECUCION

El Proceso de Ejecución corresponde a la instancia distintivamente ejecutiva en la gestión de negocios: la estrategia en acción o hacer que las cosas ocurran.

A partir de las oportunidades de negocios identificadas y del entorno en el cual está la organización y en el cual se desarrollará esta “navegación”, se formulará la estrategia de negocios.

Esta consiste en planes, programas y proyectos, las cuales pueden ser tanto de un horizonte de corto plazo como una formulación de largo plazo.⁵

Estos planes deben ser coherentes absolutamente con la carta de navegación definida y ser consistentes con la estrategia genérica más apropiada, costos, diferenciación, diversificación, etc.

Así estos planes serán el resultado de la formulación de las acciones en todos los ámbitos de la organización, tanto en su conjunto como en su especificidad, bajo una perspectiva funcional y organizacional, los cuales deben ser sustentables y consistentes.

Estos planes deben ser capaces de recoger los cambios de la dinámica ambiental que se traducen en estrategias emergentes, como resultado de innovaciones o cambios estructurales.



5. MODELO DE DISEÑO Y EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS Enrique Jofré Rojas Departamento de Ingeniería Industrial Universidad de Chile (ejofre@dii.uchile.cl)

6.2. ¿CÓMO VAMOS A REPLICAR?

Se podrán establecer alianzas de trabajo con organizaciones que estén alineadas con los principios de Portas, que demuestren tener la capacidad de implementar el Programa y compromiso con los valores de la organización. Cada alianza se configurará como un “Réplica”, y deberá tener como principio fundamental guiarse por la misión y el modelo establecido por Fundación Portas.

6.3. DISEÑO ORGANIZACIONAL

Es un modelo que se adapta al contexto, facilita la innovación y el crecimiento, siempre guiados por la misión, visión y valores de Portas.

Busca que la Réplicas sean independientes manteniendo lo sustantivo del modelo, con libertad para tomar decisiones operacionales y permitiendo enfrentar los cambios.

Se puede asociar a entidades públicas o privadas que provean los espacios adecuados para el logro de los objetivos propuestos.

6.4. CONDICIONES DE ALIANZA

El reclutamiento y selección del equipo del Replica, deberá adecuarse a los perfiles de los cargos definidos desde la matriz de Portas.

Cada Replica requiere un proceso de capacitación y desarrollo del equipo previo al comienzo de la implementación del Programa.

La implementación del modelo Portas será acompañado por miembros de la matriz, que facilitarán que se el Programa se ejecute en condiciones óptimas y velarán que se cumplan los estándares de la Interacción-Intervención.

La matriz de Portas medirá los resultados e impacto del Programa, levantando y procesando la información de cada réplica.

6.5. PORTAS OFRECE A SUS ALIADOS

Comprensión del Modelo Portas.

Manuales del Programa de Interacción-Intervención

Las bases relacionales sobre las que se sustenta la implementación del Modelo Portas.

Capacitación, acompañamiento y supervisión del proceso de implementación del Programa.

Ser parte de la Red Portas, generando redes de conexión que permitan un mayor impacto del Programa

Evaluación del Programa y su impacto.

6.6. ALTERNATIVAS DE ALIANZAS PARA LAS RÉPLICAS, ESTRUCTURA LEGAL ASOCIADA Y MARCAS

El objetivo principal de este proyecto de replicabilidad, es darle una mayor cobertura al Programa Portas, llegando a un mayor número de jóvenes sin perder la calidad de la Interacción-Intervención.

Para esto, visualizamos amplias y diversas alternativas para el crecimiento de Portas y para el establecimiento de alianzas de trabajo con otras instituciones públicas o privadas.

Como mencionamos anteriormente, definimos un conjunto de actividades del Programa necesarias a ser aplicadas en cualquier Anillo. Considerando esto se propone un modelo flexible, que se adapte a los requerimientos de la población objetivo y a la organización con que se establezca la alianza.

A continuación se presentan alternativas posibles de crecimiento:

Portas crea una réplica: La misma organización crea un Anillo. En este sentido, conserva el RUT, depende de la matriz y su Directorio, conserva la marca. En este caso, una entidad externa financia completa o parcialmente la réplica.

Portas se asocia a una organización sin fines de lucro: La organización asociada implementa el modelo Portas en su organización, mantiene su RUT y directorio. En este caso, se vinculan las marcas. La organización que se vincula a Portas será la responsable de asegurar el financiamiento del anillo.

Portas se asocia a una organización con fines de lucro: En este caso, una empresa financia la implementación completa del Programa, el cual es implementado y administrado por Portas. El RUT y la marca pueden ser de Portas, o bien la réplica tiene el RUT de la empresa y la marca es compartida.

Portas se asocia a entidades educacionales como Universidades o Institutos Profesionales: La entidad educacional implementa el modelo Portas en su organización, mantiene su propio RUT y Directorio. La entidad debe autofinanciar el Programa y pagar un fee por la capacitación, el Programa, los manuales, el acompañamiento y la evaluación. Se mantiene la marca Portas para el Programa, aunque la administración es asumida por la Institución Educacional.

Portas se asocia a entidades bancarias que entregan créditos universitarios a jóvenes de los dos quintiles de menores ingresos: El banco ofrece el Programa a los jóvenes con Crédito Aval del Estado (CAE). Puede ser implementado y administrado por el banco o por Portas.

Portas se asocia con el Ministerio de Educación para implementar el programa a escala nacional.

Desde el punto de vista legal y de marca, se evaluará caso a caso el tipo de acuerdo legal.

A partir de una alianza que está siendo establecida con la firma de Philippi y abogados, se analizarán los pros y contras de cada alternativa. Posteriormente, asesorarán a Portas en cada convenio que se establezca. Esto estará asociado a un servicio Pro bono por parte del estudio de abogados.

Junto a lo anterior se establecerán los derechos de autor de los manuales y programas.

6.7. ETAPAS TENTATIVAS DEL PROCESO: CONFIGURACIÓN DE LOS ANILLOS DE RÉPLICA

Las etapas de conformación de cada réplica, puede ser variable según la definición inicial del número de jóvenes con que se desea trabajar. Son posibles diversas modalidades, como el ingreso anual de una generación de 18 o 20 jóvenes, o comenzar desde el inicio con 100 o 120 jóvenes en paralelo, de modo que el programa tiene un inicio y un fin más acotado en el tiempo. En cada caso los requerimientos son diferentes.

Se estima que el número máximo de participantes activos en una Réplica es de 120 jóvenes con 4 profesionales y un Asistente de logística. Es importante contar desde el comienzo con una persona en la administración contable, cuyo requerimiento es de entre 5 y 10 horas semanales, según el crecimiento del anillo.

Lo que se presenta a continuación es el proceso de construcción de una nueva Replica, considerando el ingreso de una nueva generación de 20 jóvenes cada año. En este caso, el equipo requerido para cada Replica se irá configurando de la siguiente manera:

Primer año: La réplica operará con 20 jóvenes.

Se contratarán dos profesionales, a lo menos uno debe ser psicólogo (que se hará cargo del Área de Formación) y el otro debe ser pedagogo o un profesional a fin (que se hará cargo del Área de Aprendizaje). Según las experticias y trayectoria laboral de cada uno, se determinará cuál será el Director de la Réplica, y quién se hará cargo del Área de Desarrollo Social. El director trabajará los temas de finanzas de manera directa con un contador. La operación y logística la manejarán de manera compartida.

Junto a estos profesionales, se contratará a un(a) Trabajador(a) Social entre Octubre y Enero para que realice la evaluación social de los jóvenes postulantes al Programa.

Segundo año: La réplica operará con 40 jóvenes. Se mantendrá la estructura de funcionamiento del primer año con dos profesionales jornada completa y un trabajador social para el Proceso de Selección (4 meses).

Tercer año: La réplica operará con 60 jóvenes. El equipo estará conformado por tres profesionales jornada completa. Se incluirá de manera estable a un Trabajador Social (en el caso de que el profesional temporal haya hecho un buen trabajo, se lo elegirá a él); Este profesional se hará cargo del Área de Desarrollo Social y de la mayor parte de Operaciones y Logística.

Cuarto año: La réplica operará con 80 jóvenes. El equipo lo conformarán 4 profesionales jornada completa. El cuarto profesional contratado será el Encargado de Inserción Laboral.

Quinto año: La réplica operará con 100 jóvenes. El equipo estará conformado por los 4 profesionales previamente definidos y un Asistente de Operaciones y Logística. Todos trabajarán jornada completa

Sexto año y siguientes: La proporción de aumento de jóvenes disminuye, debido al egreso de jóvenes de las primeras generaciones.

No se incluirán nuevos integrantes al equipo de trabajo.

CAPITULO 7: SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

El sistema de control y seguimiento permite una visualización permanente del grado de cumplimiento de la estrategia, que la organización ha definido para el logro de sus objetivos.

7.1. ESTRUCTURA DE CONTROL

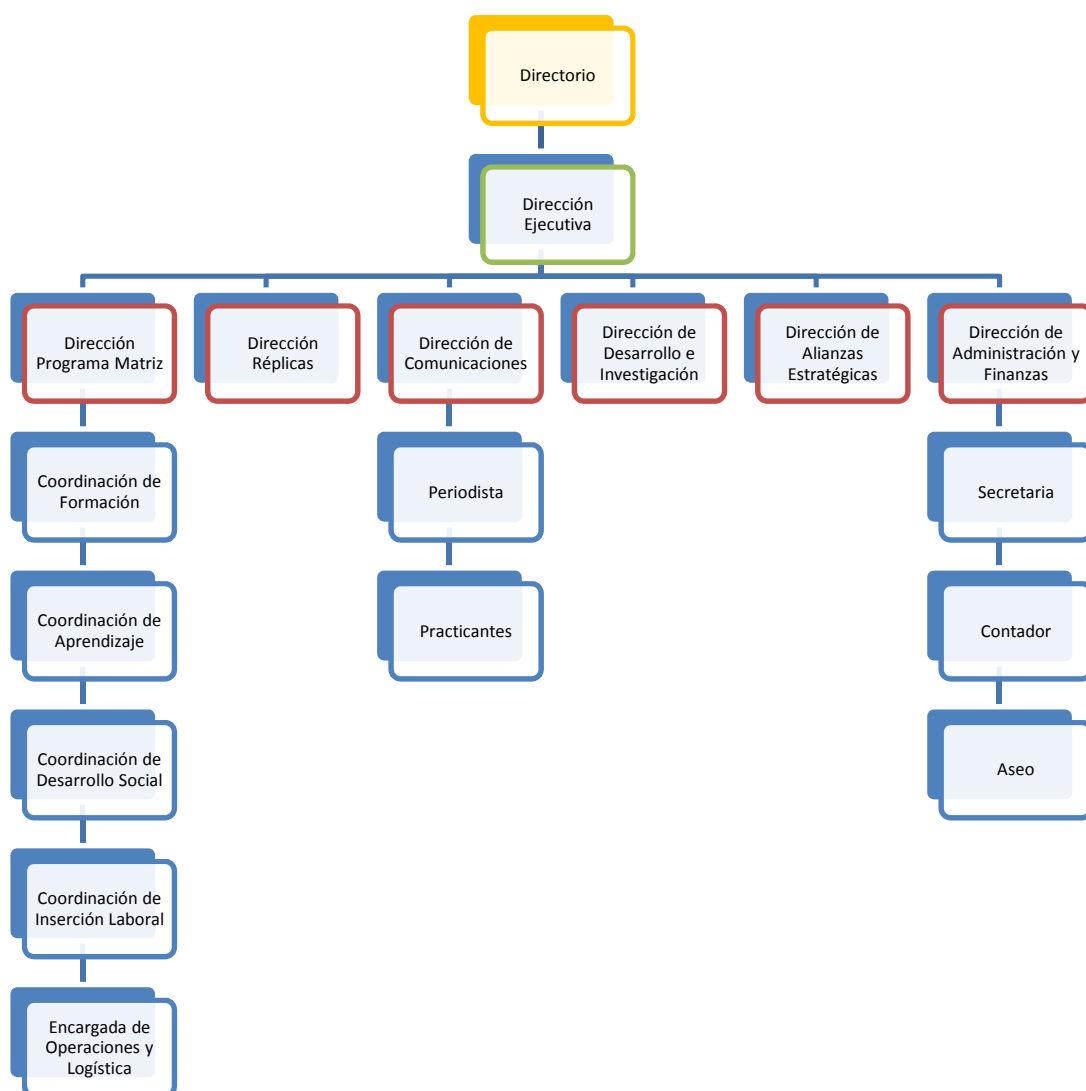
La estructura organizacional es la forma como la empresa se ordena para coordinar el trabajo en orientación al logro de los objetivos.

Existen varias maneras de hacerlo pero lo importante es la coherencia con el Modelo de Negocio.

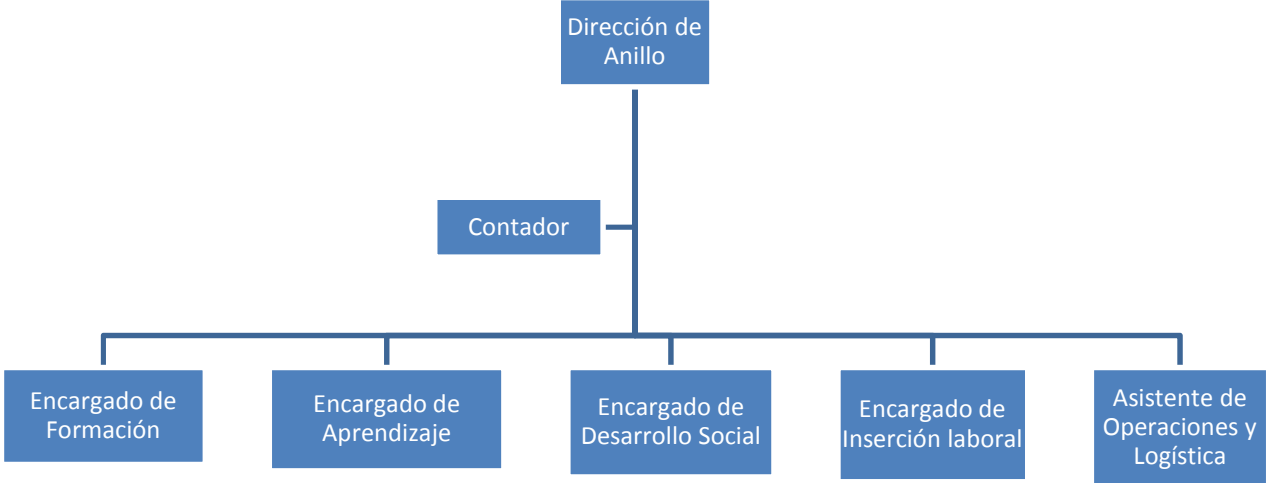
La estructura organizacional debe facilitar la autonomía y permitir el liderazgo.

Para nuestra Fundación se definió una estructura Organizacional eficiente, tratando de que fuera una organización plana, con un equipo liviano, flexible y adaptable.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL A 2014 Matriz



Réplica



7.2 SISTEMAS DE CONTROL DE AVANCE

Una vez establecida la alianza para una nueva Réplica, el desafío es transmitir no sólo la metodología de trabajo y la comprensión del programa, sino también su sustento. Este sustento del modelo radica en el tipo de vínculo que establecemos en el equipo, en el Directorio, con los jóvenes y entre las 3 instancias. Es el “cómo hacemos las cosas”.

Para esto, se constituirá al interior de la matriz un área que será responsable de las Réplicas y que administrará los procesos de estas. La idea es que sea un equipo técnico especializado, formado en la matriz de modo que este empapado del espíritu de la organización.

Las etapas básicas del proceso de implementación y formación de los facilitadores son:

Objetivo	Acción	Responsable	Duración
Introducir los fundamentos institucionales, el Programa y el modo de hacer las cosas en Portas.	Jornada de presentación al nuevo equipo. Se presenta la organización, el modelo y la metodología de trabajo, cuidando transmitir la manera como se hacen las cosas en Portas.	Dirección Ejecutiva y Dirección de Réplica.	Un día de 9:00 a 18:00. Tras firma alianza
Capacitar en los contenidos y aplicación del Programa Portas	Entrega de los manuales, explicación de los contenidos y formas de uso. Se entregan por año, en función de la etapa en que estén del Proceso.	Dirección de Réplica y Coordinaciones de área de Programa	Reuniones de 4 horas por cada área de trabajo. Tras Jornada de presentación inicial.
Transmitir los lineamientos básicos de la cultura Portas.	Capacitación al Director del Anillo en el tipo de organización que se quiere construir, dando pautas para las reuniones, toma de decisiones, etc.	Dirección Ejecutiva.	Reunión de 4 horas. Tras Jornada de presentación inicial.
Facilitar la adecuada implementación del Programa Portas	Reuniones mensuales de cada uno de los facilitadores, con el Coordinador del área correspondiente en la matriz.	Coordinadores de área de Programa.	Reuniones mensuales de dos horas, previas a la implementación de una actividad nueva del Programa.

Retroalimentar el proceso de facilitación del Programa.	Participación de un integrante de la matriz en comunidades del anillo.	Director de réplica,	de	Una vez al mes durante el primer año, una vez cada dos meses desde el segundo año.
Facilitar la construcción de Equipo en la réplica	Participación en reuniones de Equipo y posterior retroalimentación a la Dirección de la réplica	Dirección Ejecutiva	o de	Dos reuniones de equipo al año.
Facilitar el desarrollo personal, profesional y colectivo del equipo del anillo	Jornada anual de desarrollo personal y del equipo	Dirección de réplica	de	Una vez al año
Acompañamiento en el proceso de implementación del programa	Disponibilidad de la matriz para resolver cualquier tipo de inquietud.	Dirección de réplica	de	Mientras dure la alianza

METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

Se aplicarán los mismos instrumentos de Evaluación los aplicados en el Programa de la matriz, con sus respectivos informes.

Actualmente, hay dos Informes de Evaluación del Programa Portas:

Informe de Evaluación del Programa Portas: Se realiza a partir de dos encuestas anuales de evaluación de habilidades blandas y una encuesta anual de aprendizaje.

Informe de caracterización jóvenes Portas: Se realiza a partir de un levantamiento del perfil de los jóvenes, que incluye asistencia a actividades obligatorias, situación académica, y caracterización psicosocial.

Se elaborarán dos informes anuales. Cada uno de ellos contendrá la información del Anillo de la matriz, de cada Anillo de réplica y de todos los jóvenes en su conjunto.

CONTROL DE GESTIÓN

Se considera que para alcanzar los objetivos propuestos, es relevante establecer una estrategia de control de gestión de cada réplica.

Para esto, se solicitará un informe de gestión los primeros días de cada mes a la Dirección de cada anillo, que debe seguir la misma estructura del informe de gestión que genera la matriz

Organización humana y eficiente: Debe considerar todas las actividades que se realizaron el mes precedente y las que se realizarán el mes que comienza, respecto al desarrollo personal, profesional y colectivo del equipo, más las acciones que posibilitan la eficiencia de los procesos en curso.

Desarrollo Joven Anillo: Debe considerar todas las actividades con los jóvenes que se realizaron el mes precedente y las que se realizarán el mes que comienza. Además deberá incluir una planilla de asistencia general que incluya la asistencia real v/s la presupuestada.

Replicabilidad: Debe incluir todas las actividades que se realizaron con integrantes de la matriz, el mes precedente y las que se realizarán el mes que comienza. Este punto debe incluir los acuerdos establecidos entre la matriz y la Réplica respecto a lo que se hace y cómo se hace.

Marcas y referente: Debe incluir todas las actividades que se realizaron el mes precedente y las que se realizarán el mes que comienza, respecto al posicionamiento de la marca Portas. Esto incluye actividades comunicacionales y de investigación.

Sustentabilidad: el informe de este eje depende del tipo de alianza que se establezca, pero debe dar cuenta de que existen los recursos económicos necesarios para la implementación del Programa.

Junto al Informe de Gestión realizado por la Réplica, se utilizarán otros dos medios de control de gestión desde la matriz, a saber:

Informes de participación en actividades de la Réplica. Este informe debe incluir una pauta de observación, evaluación de fortalezas y temas a trabajar, pautas de acción a seguir.

Informe anual de Evaluación

POSIBLES INSTITUCIONES Y CONTACTOS PARA RÉPLICAS

¿Con quiénes podríamos trabajar?

OTRAS FUNDACIONES

Enseña Chile
Fundación Faro
Belén Educa

EMPRESAS MINERAS

Xstrata, minera de Cobre Australiana (Antofagasta)

UNIVERSIDADES E INSTITUTOS

Universidad de la Frontera (Temuco)

DUOC

Universidad Alberto Hurtad

BANCOS

Asociado al crédito universitario

MINISTERIO DE EDUCACIÓN

HOGAR DE ACOGIDA A ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS (Talca, Curicó, Valdivia)
PAUTA BÁSICA DE TEMAS A CONSIDERAR PREVIO A ESTABLECER UNA ALIANZA

Quiénes son ellos

Qué hacen

Antigüedad

Financiamiento

Objetivos que persiguen

Motivación de la alianza

Cómo visualizan la alianza (funcionamiento y estructura legal)

Cómo la financian

Duración de la alianza

A partir de cuándo

Pasos a seguir

Dotación

Mínimo 9/10 personas

Carrera de mínimo 4 años

Perfil actual de la dotación vigente:

Cantidad

Carrera: duración y tipo

Sexo

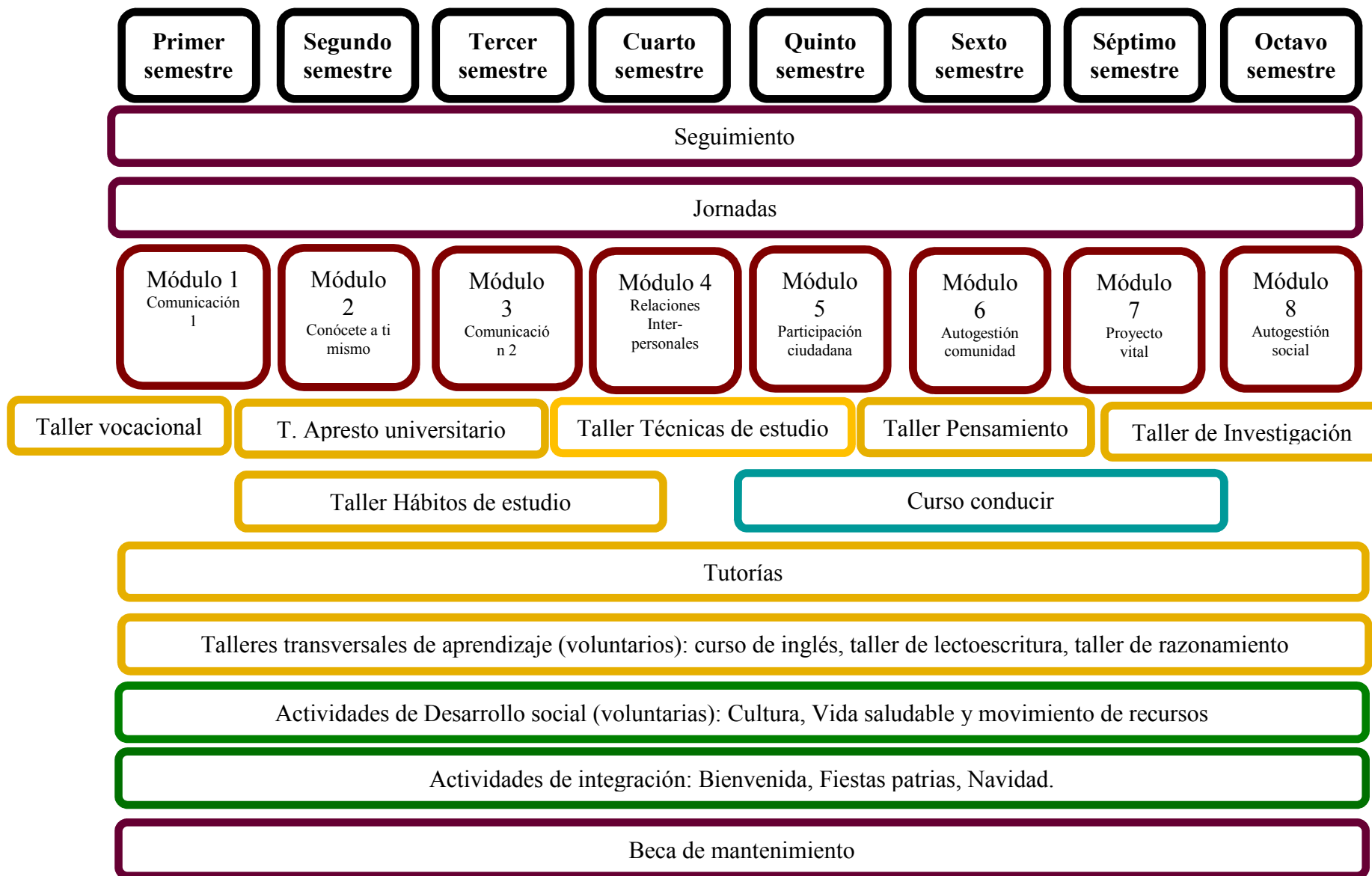
Perfil socio-económico

Equipo de facilitadores

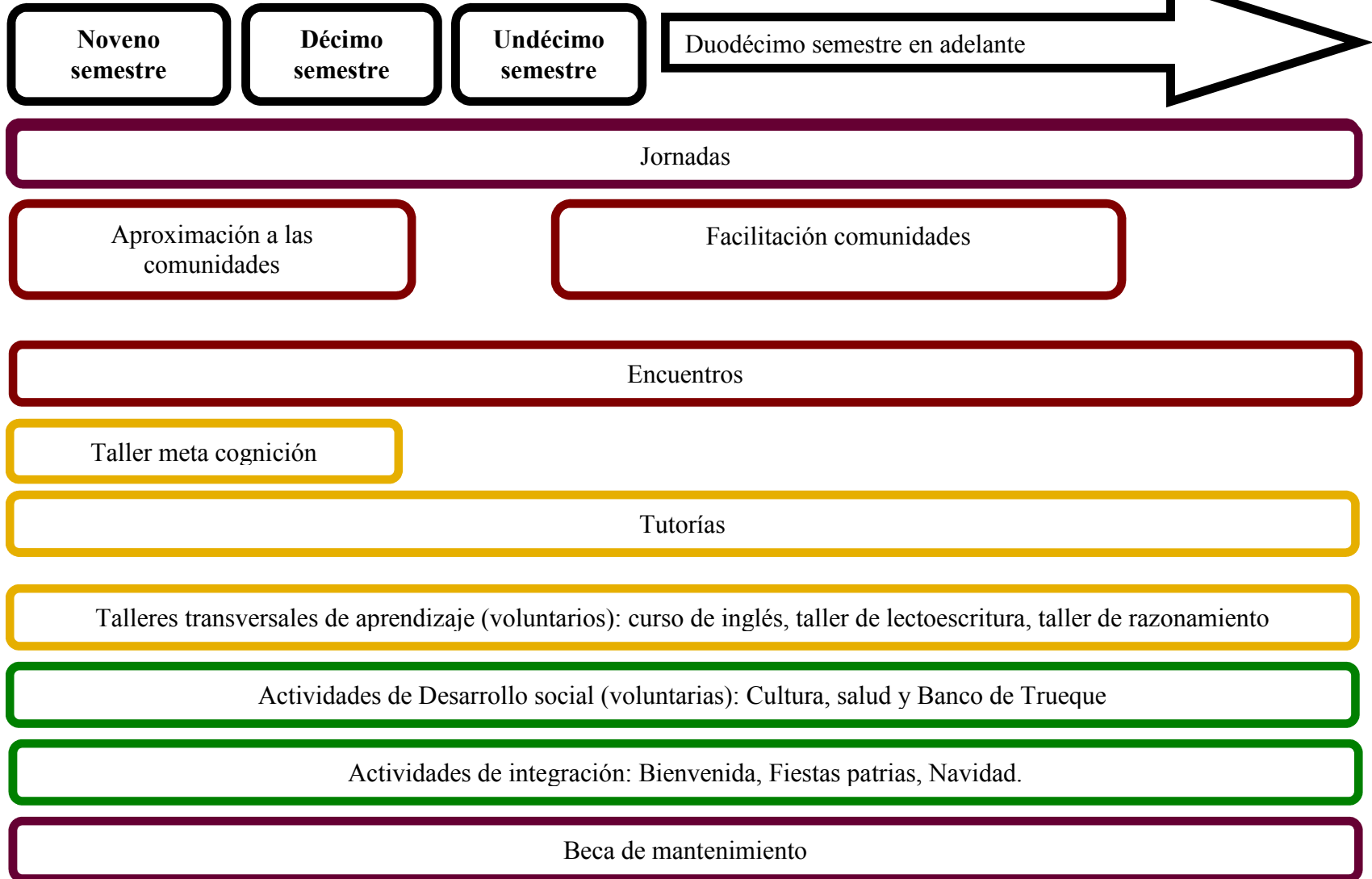
Dependencias físicas

MALLA PROGRAMA PORTAS

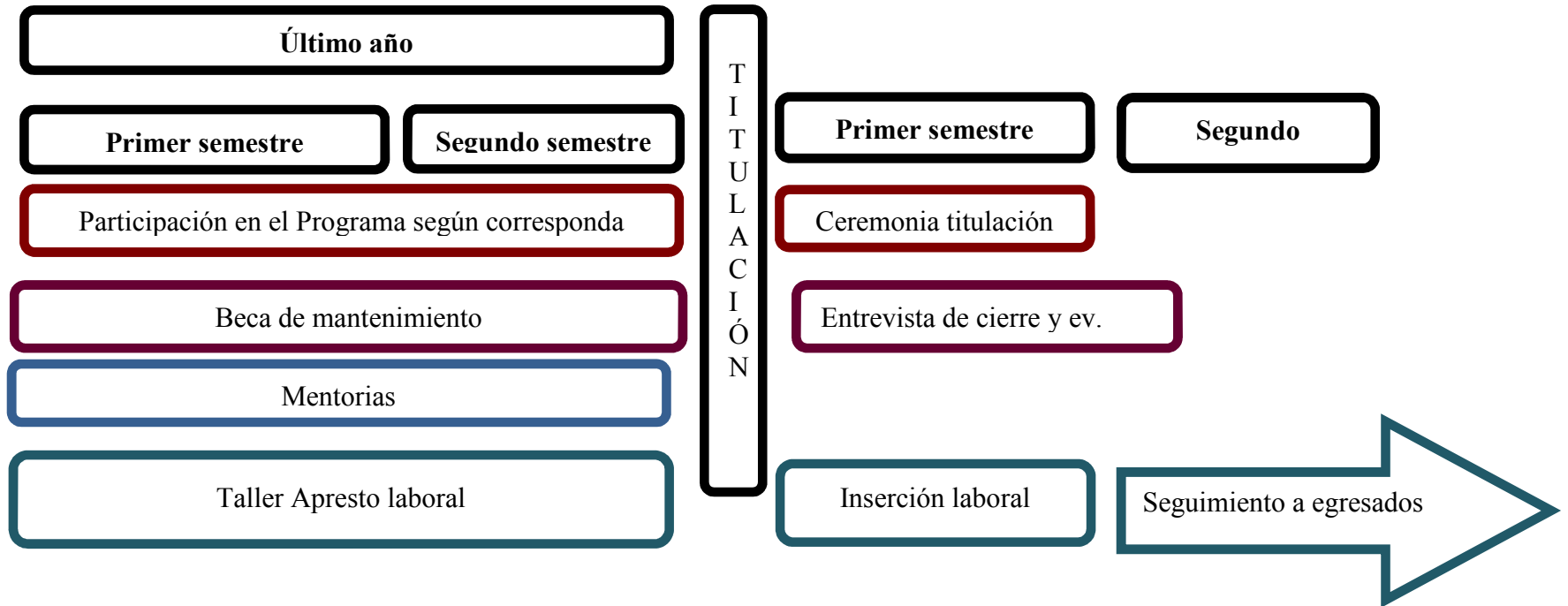
Primer a cuarto año



Quinto año en adelante



Cierre Programa



Encuentros (temáticas)

Abril: Taller 1
Auto-conocimiento (1, 2, 3)

Mayo: Charla 1
Actualidad

Junio: Taller 2
Auto-cuidado (1, 2, 3)

Julio: Charla 2
Actualidad

Agosto: Taller 3
Habilidades comunicacionales (1, 2, 3)

Septiembre: Charla 3
Coaching (c. acción efectiva, escucha activa,
emociones)

Octubre: Taller 4
Yo con otros (ceranos, comunidad, sociedad)

Noviembre: Charla
4
Trascendencia

Diciembre: Taller 5
Proyecto Vital (1, 2,
3)

Mentorías

0: Inducción
mentores y jóvenes

1: Conociendo al
otro

2: Mis intereses y
los tuyos

3: La sociedad que me
gustaría construir

4: La carrera que
escogí

5: Mi trayectoria
laboral

6: Mi lugar de
trabajo

7: El trabajo en mi
vida

8: Las personas que
voy conociendo

9: Mi estilo de vida

10: Auto-
evaluación del año

Cierre

CAPITULO 8: EVALUACION DE LA PROPUESTA

8.1. IDENTIFICACION DE LOS COSTOS DE IMPLEMENTACION

Cuadro de costos totales de funcionamiento de la Matriz Portas

	Mensual	Anual
Remuneraciones	\$9.650.000	\$115.800.000
Arriendo	\$1.000.000	\$12.000.000
Materiales	\$3.333.333	\$40.000.000
Becas	\$3.500.000	\$42.000.000
Jornadas	\$416.667	\$5.000.000
Total	\$17.900.000	\$214.800.000

Para determinar el costo anual de las jornadas se aclara que estas se realizan 2 veces al año y tiene un costo total anual de \$5.000.000, para determinar el costo mensual se dividió el total por 12 meses.

Para determinar el costo de las remuneraciones este se definió en base a planilla actual de sueldos de la Fundación.

A continuación se desglosan los costos de remuneraciones con las que actualmente funciona la Fundación:

Remuneraciones Matriz	Mensual
Dirección Ejecutiva	1.000.000
Dirección Programa Matriz	800.000
Dirección de Replicas	800.000
Dirección de Comunicaciones	800.000
Dirección de Desarrollo e Investigación	800.000
Dirección de Alianzas Estrategias	800.000
Dirección de Administración y Finanzas	800.000
Encargado de Formación	500.000
Encargado de Aprendizaje	500.000
Encargado de Desarrollo Social	500.000
Encargado de Inserción Laboral	500.000
Asistente de Operaciones y Logística	500.000
Periodista	350.000
Secretaria	400.000
Aseo	300.000
Contador	300.000
TOTAL	9.650.000

A continuación se desglosa las remuneraciones de la plantilla necesaria para desarrollar una réplica, estas solo consideran la estructura organizacional. Según el organigrama de la réplica las direcciones del programa son las mismas de la casa matriz, por lo que estos costos fijos se mantienen, los costos adicionales que varían son los de los nuevos encargados de las distintas áreas de: Formación, aprendizaje, Desarrollo social, Inserción Laboral y de operaciones y logística.

También se debe adicionar costos de secretaria, contador y aseo.

Remuneraciones Replicas	Mensual
Encargado de Formación	500.000
Encargado de Aprendizaje	500.000
Encargado de Desarrollo Social	500.000
Encargado de Inserción Laboral	500.000
Asistente de Operaciones y Logística	500.000
Secretaria	400.000
Contador	300.000
Aseo	300.000
TOTAL	3.500.000

Costo Total de Replica

	Mensual	Anual
Remuneraciones	3.500.000	42.000.000
Arriendo	1.000.000	12.000.000
Materiales	3.333.333	40.000.000
Becas	3.500.000	42.000.000
Jornadas	416.667	5.000.000
Total	11.750.000	141.000.000

8.2. IDENTIFICACION DE LOS BENEFICIOS

La empresa comercial tiene como casi única y exclusiva unidad de medida el Dinero. Con el mide sus operaciones, sus contratos, sus riesgos, el monto de sus sueldos, la tasa de sus créditos, el costo de sus insumos, el precio de sus productos, etc. El Balance y el Estado de Resultados de las compañías, que es donde vuelcan todo lo que la empresa comercial hizo durante un periodo determinado, está enteramente expresado en dinero. Y para suerte de la empresa comercial, el dinero es precisamente lo que busca obtener; es su razón de ser.

En una empresa sin fin de lucro, el dinero puede ser muy útil y necesario que se quiera, pero mide solo parte del quehacer de la organización. La empresa social no tiene una unidad de medida que abarque todas sus actividades y que le indique el grado de cumplimiento de su tarea.

Por esta razón los beneficios que tiene una empresa sin fines de lucro son de mucha más difícil determinación.

Existe una notable diferencia acerca de la naturaleza de los resultados y el tiempo en que estos llegan a dar sus frutos.

Los beneficios más claros que nos puede otorgar la planificación estratégica que plantea esta tesis se pueden definir como:

Aumento del número de beneficiarios (clientes). El estricto cumplimiento de la Misión a través de servicios correctamente brindados. La misión no se logra en abstracto; se cumple en la medida que los servicios logran entregar algo concreto (inmaterial si se quiere, pero siempre concreto) de lo que el beneficiario carece y necesita.

Maximiza el valor de la Fundación para los Directores, incrementos en el rango de acción de nuestra Fundación hace más conocida la marca y por ende un mayor valor de esta.

También existen beneficios para la Comunidad, existe un notable aporte al desarrollo social y comunitario.

Para los donantes, existe un aumento de transparencia, ya que saben exactamente donde están destinados sus aportes.

Para el estado, existe un notable beneficio, ya que promueve en el largo plazo una disminución de la brecha de la pobreza porque genera más permanencia de los beneficiarios en la Educación Superior.

8.3. BALANCE

¿Por qué se fundan Empresas Sociales?

¿Por qué se fundan obras sociales, culturales o en defensa del medio ambiente? ¿Por qué hay personas dispuestas a emprender tareas que en muchos casos invierten mucho tiempo en ellas? O en un plano más moderado, pero de no menor entrega, ¿Por qué hay quienes se ofrecen como voluntarios y están dispuestos a las horas de más calor a barrios pobres a ayudar a los que sufren? ¿Qué tiene toda esa gente, que los impulsa a salir de su comodidad y enfrentar ambientes difíciles?

Hemos visto fundaciones que se han creado por distintas razones, por ejemplo creadas por la pena de una madre por la enfermedad de su hijo, podemos ver también Fundaciones creadas por personalidades inconformistas que no aceptan ciertas injusticias que padece nuestra sociedad, etc. Existen una enorme variedad de orígenes y de formas, sin embargo la respuesta de esta pregunta debería ser solo una, se fundan porque se cree. Se fundan empresas sociales porque vemos cosas que nos gustan y creemos que podemos hacer algo al respecto.

El solo hecho de creer en lo que se hace (para este tipo de organizaciones sin fines de lucro), siempre va a hacer positivo el Balance a la hora de evaluar los costos versus los beneficios.

CAPITULO 9: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Recuerdo el dialogo de Alicia con el gato de Cheshire.

-Alicia pregunta: ¿podrías decirme, por favor, qué camino debo seguir para salir de aquí?

-Esto depende en gran parte del sitio al que quieras llegar –dijo el Gato.

-No me importa mucho el sitio... –dijo Alicia.

-Entonces tampoco importa mucho el camino que tomes –dijo el Gato.⁶

¿Es posible ponerse a andar sin saber a dónde queremos ir?

La planificación estratégica “es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No sólo para responder ante los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno”.⁷

La herramienta metodológica entregada por el Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias del Profesor Enrique Jofre permitió dar un ordenamiento claro a esta tesis, simplificando además la creación de estrategias de negocios y los elementos de la misma.

En términos generales el objetivo de este trabajo correspondió al planteamiento de una propuesta de Estrategia de Crecimiento para una ONG enfocado en el ámbito de la Educación, desarrollo y Servicio Social como es nuestra Fundación.

Para cumplir con este objetivo tratamos de obtener como resultados:

Aumentar el impacto de nuestra fundación, en relación al número de Beneficiados.

Generar los recursos necesarios para su funcionamiento (4 réplicas)

Incrementar las oportunidades de recibir fondos en el futuro

Establecer contactos con otras organizaciones

Aprender el funcionamiento de este tipo de organizaciones

Aprender si la organización opera de manera profesional y conocer dónde están sus fortalezas y debilidades.

Al considerar nuestro objetivo central y cada uno de los objetivos específicos, creemos estar seguros de que el desarrollo de esta Tesis responde en una medida bastante satisfactoria y efectiva a todos los resultados que esperábamos obtener con ella.

Con respecto a nuestro primer objetivo de sustentabilidad, creo que esta tesis planteo de manera clara y cuantificada la cantidad de recursos necesarios para llevar a cabo una réplica de nuestro programa.

6. Frase del cuento: LAS AVENTURAS DE ALICIA EN EL PAIS DE LAS MARAVILLAS de Lewis Carroll.

7. PLAN ESTRATÉGICO DEL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL, Introducción a la planificación estratégica

También entrego información y análisis de las distintas formas y vías para su obtención.

En relación a nuestro segundo objetivo, de hacer de Portas una organización humanamente efectiva, creemos que el mismo desarrollo de esta tesis y sus necesarias reuniones para obtener la información, generaron un ordenamiento al interior de esta y como consecuencia de ellas, la aclaración de ciertos temas que quizás podían estar poco claros al interior de nuestra Fundación. En cierta medida podríamos concluir que esta tesis sirvió para darle un direccionamiento y un ordenamiento más estratégico a Portas.

Con respecto a las Réplicas del Programa, con esta tesis se obtuvo como resultado un ordenamiento claro de cómo se pretende sea a futuro el funcionamiento de Portas, hoy día existe comprensión del Modelo Portas y se ofrecen manuales del programa de Interacción-Intervención. Existen bases relacionales sobre las cuales se sustenta la implementación del Modelo. También existe capacitación, acompañamiento y supervisión del proceso de implementación.

En relación al Desarrollo personal y profesional de los Jóvenes Portas, esta tesis permitió el desarrollo y planteamiento de una serie de actividades que complementan y potencian el desarrollo de nuestros jóvenes, se plantearon Encuentros, Jornadas, talleres, (por mencionar algunas), etc. Estas actividades potenciarían claramente el desarrollo de la razón de ser de nuestra fundación, los Jóvenes.

Con respecto a nuestros 2 últimos objetivos, Reconocimiento público en materias de pobreza, juventud y educación y también ser una marca reconocida ampliamente, esperamos que esta tesis rinda frutos y podamos poner el nombre de nuestra Fundación en lo más alto del reconocimiento a nivel nacional, tal vez esperamos ser tan reconocidos como el hogar de Cristo o la Fundación las Rosas.

Sin duda estamos optimistas con respecto a los resultados de esta propuesta, el gran auge que está tomando el tema educacional y la lucha por la gratuidad de esta, nos permite soñar en que podamos alcanzar nuestros objetivos y así poder hacer de nuestro país un mundo más justo y con mayores posibilidades de acceso a un herramienta tan importante de desarrollo de igualdad como es la educación.

Es necesario comprender que la adopción de este modelo tiene por fin último la creación de valor ampliado para todos los Stakeholders, de forma que la organización sea sustentable.

El futuro no se adivina, se imagina, se diseña, se construye, se ejecuta, se controla, se modifica, se ejecuta.....

Es responsabilidad de todos los involucrados en la organización⁸

8. Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocio (como Diseñar, Como Ejecutar), Profesor Enrique Jofre Rojas

10. BIBLIOGRAFIA

Diseño y ejecución de Estrategias de Negocio, Profesor Enrique Jofre

Guía de Planificación Estratégica en ONG de Acción Social

Manual para Administrar Empresas Sociales, segunda edición actualizada, corporación Manuel de Cirené

Marketing en ONGs de desarrollo, para su aplicación práctica, Covadonga Aldamiz-Echeverría Glez de Durana

Material entregado por profesora Jacqueline Valenzuela

Página Internet Fundación Portas, www.fundacionportas.cl

ANEXO 1

GOBIERNO/ ESTADO / MINISTERIOS

OPORTUNIDADES

Aumento programa Portas por disminución de costos de educación superior.
Nueva legislación que favorezca a Portas
Mayores fondos concursables
Ministerio (Educación u otro) vea el programa de Portas para aplicarlo
Nueva legislación de donaciones, que simplifique y facilite
Legislación de transparencia, control y seguimiento de ONG
Políticas de gobierno con foco en la juventud/educación
A nivel país la educación, la pobreza, la desigualdad ocupan lugares de prioridad

AMENAZAS

Quedarse sin mercado porque el gobierno se hace cargo.
Readecuar programa por carreras más cortas
Burocracia y escasez de becas, créditos para jóvenes Portas.
Sistema de acreditaciones débil; que cierren universidades donde estudian jóvenes Portas.
Menores fondos concursables
Que sea otro el foco
Cambios de gobierno pueden suponer diferentes formas de abordarlo
Elecciones desvía los focos de interés

Acciones posibles:

Identificar y postular a los fondos concursables que existen en el país y en otros países
Operar como si estuviera en marcha la legislación de control (por transparencia) de las ONGs
Estudiar ley de donaciones y prepararse consecuentemente para atraer empresas al constituirnos como “expertos” en la ley.
Estudiar, relevar experiencia, y tener una opinión sobre la situación de la juventud, la pobreza y la educación en Chile y el mundo.

UNIVERSIDAD/ INSTITUTOS FORMACION SUPERIOR

OPORTUNIDADES
Interés en el programa Portas, y que así surjan alianzas para la replicabilidad Proyectos conjuntos con algunas universidades (ejemplo Los Andes, UAH) Alianzas con profesionales/ organizaciones universitarias que estén trabajando en el ámbito de la juventud/ pobreza. Institutos de Formación Superior es un nicho desconocido. Universidades pueden ser fuente de financiamiento.
AMENAZAS
Realicen actividades similares, reemplazando la labor de Portas. Mala calidad de formación. Sin interés en el desarrollo de competencias blandas (críticas) Cierre de universidades donde está Portas No aprovechar las oportunidades por falta de competencias. Desconocimiento si el Programa Portas responde a demanda de CFT, Institutos.

Acciones posibles:

Plan de acciones de contacto y levantamiento necesidades de Universidades, sobre un eventual Programa Portas

Levantamiento de información relevante sobre el universo de Institutos de Educación Superior, intereses posibles en Programa Portas.

Diseñar alternativa de programa Portas para carreras más cortas.

EMPRESAS

OPORTUNIDADES
Alianzas con empresas Tendencia en aumento de RSE Ofrecer proyectos a empresas, en los cuales se utilice parte del Programa Portas. El programa puede ser atractivo para proyectos con los Bancos que financian a los alumnos, por la alta deserción. Programa puede ser atractivo como política de beneficios en una empresa. Portas es una oferta “distinta” para que las empresas materialicen sus metas de RSE.
AMENAZAS

Estén comprometidas con otras Fundaciones.
 Tengan mala imagen de Fundaciones
 Que mal utilicen a Portas, para limpiar imagen
 Perder posibilidades por no disponer de los modelos de negocios correspondientes.
 Quedarnos fuera del mercado de donaciones por no tener el know how
 No disponer de recursos, procesos y modelos para realizar ofertas a las empresas.
 Las empresas comienzan a realizar este tipo de programas Portas.
 Desconocimiento de Ley de donaciones (por parte de Portas y de las propias empresas)

Acciones posibles

Levantar información sobre posible red de empresas que se interesen en Portas.
 Diseñar y formular proyectos para empresas.
 Diseñar alianza con red de empresas que estén en RSE (Acción RSE)
 Contactar a Bancos financistas y explorar posibilidades.
 Estudiar ley de donaciones y prepararse consecuentemente para atraer empresas al constituirnos como “expertos” en la ley.
 Operar como si estuviera en marcha la legislación de control (por transparencia) de las ONGs. De esta forma aminorar la desconfianza que pueda aparecer.

ONG / FUNDACIONES

OPORTUNIDADES
Alianzas, complementariedad de redes. Integramos con otras fundaciones. Profesionalización de ONGs
AMENAZAS
Competidores por recursos ¿Alcanza para todos? Visión de “empresa” para abordar el mercado. Profesionalización de ONGs: mejores competencias

Posibles Acciones:

Tener información de Fundaciones cuya labor pueda ser complementaria y/o se integre a Portas.
 Conocer experiencias exitosas de otras Fundaciones.
 Participar en instancias donde se compartan prácticas y experiencias de Fundaciones y ONGs

DONANTES PERSONAS/ CIUDADANOS

OPORTUNIDADES

Obtener Voluntarios y socios donantes
Ganas de participar de jóvenes profesionales y de estudiantes universitarios (ABC1)
Disponer de una red de contactos que abra puertas a Portas

AMENAZAS

Tendencia a donar menos
Desconfianza
Apatía
Falta de diseño de procesos para captar y mantener donantes y voluntarios.
No conseguir una masa crítica que sostenga el proyecto Portas.

Acciones Posibles

Diseñar procesos de captación de socios donantes y difundirlos
El proceso de captación de socios donantes deber ser realizado teniendo en cuenta la desconfianza que existe, por lo tanto debe ser riguroso, transparente y construir confianza.
Diseñar proceso de captación y mantención de voluntarios Portas.
Realizar alianzas con centros de alumnos de universidades, con el fin de captar voluntarios y donantes.

PROFESIONAL PORTAS

OPORTUNIDADES

Juventud
Vocación
Formación Humana
Interdisciplinarios
Calidad
Buen clima laboral
Pasión y compromiso
La replicabilidad ampliaría sus posibilidades de desarrollo.
La declaración de los escenarios de crecimiento de la Fundación, ampliaría la motivación del equipo.

AMENAZAS

Movilidad
Falta de capacitación
No ven posibilidades de desarrollo de carrera
Cansancio emocional.
Desconocimiento del rol del Directorio.
Confusión en el rol del Directorio, genera expectativas insatisfechas.
Falta de competencias de gestión.
Equipo sobre exigido.
Que pensemos que con el equipo actual se puede continuar realizando todas las actividades necesarias para el crecimiento.

Análisis de Fortalezas y Debilidades

1. DE LA ORGANIZACIÓN EN GENERAL

1. a. Competencias del Equipo

Fortalezas
Compromiso con el proyecto de la fundación. Entusiasmo, compromiso, energía, Contamos con un equipo interdisciplinario. Buena capacidad de análisis. Pensamiento crítico y de innovación. Equipo creativo y con capacidad de diseño. Buena capacidad de ejecución. Responsabilidad, compromiso con el trabajo (con la calidad, con los jóvenes, con el equipo, compromiso social) trabajo en equipo, actitud proactiva en general, impecabilidad, eficiencia en la entrega de trabajos y realización de actividades. Dispuesto a las transformaciones Dispuesto al desarrollo de las relaciones humanas Capacidad de trabajo en equipo Capacidad de planificación y ejecución. Trabajo por metas y objetivos. Buenos vínculos con los jóvenes. Eficiente Apertura y búsqueda de aprendizajes Cariñoso. Buena vinculación Con visión macro y micro
Debilidades
Muchas mujeres en el equipo Falta practicidad (en mejoría). Falta energía más resolutiva Faltan ejecutores (no diseñadores) del programa. Paso de un equipo de diseño a uno de ejecución. No contamos con experticia en Fundraising Incorporación del trabajo corporal, no hay quién traiga el tema de manera más transversal. Trabajar el tema de la sucesión de los cargos. Falta de eficiencia en las reuniones (largas discusiones sobre algunas temáticas) Dinámica de las reuniones de equipo. Mejorar la manera en qué se dan las opiniones Tolerancia a la frustración Bajo manejo de estrés en períodos agitados de trabajo Demora en la toma de decisiones colectivas. Mayor disposición a la queja que al reclamo formal y por los canales establecidos. Falta definir posturas organizacionales respecto a ciertos temas: infinitos pendientes. Sin tiempo para la ejecución de nuevas instancias. Interés de participar en todo (dificultad para no participar de ciertos procesos) Falta capacidad de Gestión, de Visión estratégica Capacidad de Gestión financiera, presupuestaria; Comercial; RRPP; Liderazgo efectivo Capacidad de articulación de acciones y proyectos Emprendimiento, innovación

1. b. Competencias del Directorio

Fortalezas
<p>Pasión Buen clima Experiencias potentes laborales y de vida de cada uno de los directores. Apertura de mente. Formación profesional diversa de los directores: área de ingeniería , sacerdote, marketing y comunicaciones, consultores,3 coaches Compromiso con Roberto. Compromiso con la organización Compromiso social. Motivación por el proyecto Manejo de redes de ayuda a la organización Dispuesto a la escucha</p>
Debilidades
<p>Desordenados Sin planificación de la agenda del Directorio Demasiado acompañamiento del Director Ejecutivo (RO) Competencias de fundraising Muy observadores, poco exigentes. Sin estándares. No hay presencia de directores con experticia en ciencias sociales. Poco conocimiento en trabajo directo en temas de juventud y pobreza. Diferencia generacional. Falta mayor interdisciplinaridad. Participación de más miembros del directorio en las actividades de la fundación para acercarse a los jóvenes) Falta demostrar interés en la relación con los jóvenes. Mayor compromiso y participación en las actividades internas (aparecen lejanos a los jóvenes y el equipo). Sin tiempo para la participación en actividades propias de la fundación</p>

1. c. Estructura Organizacional

Fortalezas
<p>Un claro liderazgo. Organigrama y jerarquía clara Cargos bien definidos con tareas específicas Estructura flexible que se va adaptando al crecimiento y requerimientos de la organización. Buen sistema de coordinación de acciones. Se completa este año el staff de la matriz. Orden</p>
Debilidades

No hay disponibilidad de recursos humanos que permita el crecimiento a escala.
 A veces se confunde la jerarquía con la burocracia en los procesos de decisión.
 Lentitud en la toma de decisiones.
 Esa lentitud impide tener reacción ante la contingencia local y nacional.
 Concentración de profesionales en ciertas áreas.
 Dificultades con la estructura jerárquica.

2. GESTION

2. a. Misión, Visión, Valores

Fortalezas
<p>Realmente trabajamos en lo que planteamos en la misión. La organización está alineada con la misión. Orientados a la formación integral de los jóvenes (como un objetivo macro) Claros, transparentes Puestos en práctica en el cotidiano</p>
Debilidades
<p>No hay disponibilidad de recursos humanos que permita el crecimiento a escala. A veces se confunde la jerarquía con la burocracia en los procesos de decisión. Lentitud en la toma de decisiones. Esa lentitud impide tener reacción ante la contingencia local y nacional. Concentración de profesionales en ciertas áreas. Dificultades con la estructura jerárquica.</p>

2. b. Políticas / Normativas

Fortalezas
<p>Flexibilidad en la forma de resolver los temas, nos movemos entre la jerarquía y la horizontalidad. Tienen procedimientos establecidos, definidos y escritos para el funcionamiento del programa. Tienden a lo democrático Están en proceso de consolidación.</p>
Debilidades
<p>Contradicción entre funcionar desde la confianza y el compromiso, y la jerarquía y el control. Burocracia en la definición de políticas ya que deben pasar por directorio y de no ser urgente, eso puede tardar hasta meses. Al estar en construcción el proyecto existe en temor de caer en “la regla por la regla” La burocracia por la burocracia a veces hace retardar los procesos. Falta de institucionalización de documento de dichas políticas. Falta elaborar documentos Falta claridad de políticas y normativas para el equipo y los jóvenes, se van haciendo al andar, pero no se formalizan. Y otras quedan fijas.</p>

2. C. Planificación / Presupuesto

Fortalezas
Reunión de planificación con el equipo Feedback de planificación por jefatura Información al equipo sobre los gastos y los ingresos de la fundación (equipo informado) Esto último permite una mayor concientización del equipo en la utilización del dinero y materiales Gran disponibilidad del equipo en modificar planificaciones. Flexibilidad en las proyecciones Opciones de financiamiento de las ideas Preocupación por los fondos para no parar de funcionar
Debilidades
Contradicción entre funcionar desde la confianza y el compromiso, y la jerarquía y el control. Burocracia en la definición de políticas ya que deben pasar por directorio y de no ser urgente, eso puede tardar hasta meses. Al estar en construcción el proyecto existe en temor de caer en “la regla por la regla” La burocracia por la burocracia a veces hace retardar los procesos. Falta de institucionalización de documento de dichas políticas. Falta elaborar documentos Falta claridad de políticas y normativas para el equipo y los jóvenes, se van haciendo al andar, pero no se formalizan. Y otras quedan fijas.

2. d. Control de gestión

Fortalezas
Cuentan con un sistema de planificación, evaluación, carta Gantt anuales y 2 feedback formales durante el año. El proceso y documentos están bastante estandarizados. Hay instancias de las jefaturas con cada persona, generalmente quincenales, en que se va ajustando y chequeando la planificación. Eficientes en el cumplimiento de planificaciones Espacios gratificantes de retroalimentación. Posibilidad para la prueba Contar con área de evaluación.
Debilidades
Falta afinar los indicadores de evaluación. Estilos de jefatura son un poco diferentes en cuanto a los sistemas de control, entre la directora de programa y la directora ejecutiva, eso genera cierto ruido institucional. Aumento de la burocracia (posible control innecesario dado la baja complejidad actual para crear y ejecutar programas). Burocratización de procesos. Falta poner un límite para la revisión de ciertos productos. No temer en comenzar a aplicar ciertos programas ya probados y evaluados varias veces, sin seguir evaluándolos.

2. e. Replicabilidad

Fortalezas
<p>El programa está diseñado para la replicabilidad.</p> <p>Los primero 4 años de programa han sido aplicados, revisados y corregidos. Hasta 4° año está consolidado.</p> <p>Programa Portas responde a una necesidad del país, que se refleja en que al contar lo que hacemos aparece un gran interés del medio a que repliquemos (es una invitación a hacerlo).</p> <p>Interés del equipo Portas por replicar.</p> <p>La replicabilidad como una vía de retención y desarrollo profesional del equipo.</p>
Debilidades
<p>Distintas instancias de la organización tienen tiempos y plazos diferentes para realizar la replicabilidad.</p> <p>No hay un diseño macro en la replicabilidad.</p> <p>No ha sido una prioridad para el directorio.</p> <p>No tienen equipo para sostener la matriz y la replicabilidad al mismo tiempo. Falta de recursos para llevar a cabo un programa replicado</p> <p>Dificultad para cerrar la construcción de los programas</p> <p>Demasiado énfasis en el programa y no en la organización en general (el Chile que queremos construir). Esto limita la posibilidad de seguir creciendo ya que siempre estamos en micro temas.</p> <p>La Replicabilidad es la organización completa (Su cultura, estilo, formas de administración, transparencia, formas de trabajo, etc.).</p> <p>Hay que evaluar si el programa es adecuado para otras realidades tal como está.</p>

3. Calidad / Efectividad

Fortalezas
<p>Calidad en la atención vs cantidad de jóvenes.</p> <p>Buenos resultados cuantitativos en retención y participación así como en la evaluación cualitativa.</p> <p>Área de investigación consolidada</p> <p>Reuniones de análisis de la intervención (como los claustros uno a uno)</p> <p>Buenos comentarios externos sobre los jóvenes (prácticas y trabajos)</p> <p>Ingreso persona encargada de inserción laboral</p> <p>Rigurosidad en la elaboración y ejecución.</p> <p>Existe el espacio de evaluación constante</p>
Debilidades
<p>Aún se está en proceso de obtención de datos duros en la evaluación de resultados.</p> <p>Todavía no se titulan los primeros jóvenes para medir impacto.</p> <p>No se cuenta con información disponible por la etapa de la organización.</p> <p>Demora de los jóvenes en sacar sus carreras</p> <p>Dificultades para zanjar y pasar a la etapa siguiente.</p>

4. Financiamiento

Fortalezas
<p>Se cuenta con una persona en la dirección de fundraising Se cuenta con fondos para operar. La organización ha ido tomando conciencia de la necesidad de salir a conseguir recursos. Se cuenta con sistemas de evaluación que permiten mostrar resultados consistentes (muy valorado por las empresas en RSE). Convenios efectivos de transbank y pac . Se cuenta con fondos para operar un tiempo más, no viven desde la carencia y quieren vivir desde ella. Que la visión de financiamiento sea pensada a través de Endowment. El programa es atractivo para la búsqueda de financiamiento. El equipo y el directorio están comprometidos en la búsqueda de financiamiento, desde la convicción de que el proyecto lo merece</p>
Debilidades
<p>La fundación siempre ha vivido teniendo financiamiento, cuesta cambiar de mentalidad. Tener fondos para operar dificulta la urgencia por buscar financiamiento. No hay experiencia previa en buscar financiamiento. No se tiene una estrategia para financiar a largo plazo La directora de alianzas estratégicas no cuenta con experiencia previa en esto. No saben pedir plata. Pudor, un poco de vergüenza. Están aprendiendo a vender lo que hacen.</p>

4. Nombre / Marca

Fortalezas
<p>Me parece un buen nombre. Me parece buen logo. El 2012 salen por fin al mundo público. Realización de un seminario que fue catalogado como un éxito. Director de comunicaciones es creativo, con una mirada a gran escala y con un buen manejo de medios. Conceptualmente consolidada Gran trabajo del área de comunicaciones en proceso de expansión de la marca e internalización interna y externa de ésta</p>
Debilidades
<p>Aún no somos conocidos. No hemos aparecido prácticamente en los medios. Para ser referentes necesitamos definir posiciones institucionales, las cuales no tenemos ni tampoco hemos definido la manera de construir nuestra opinión. Sin estrategia de marca. Es una marca nueva. Falta de visibilidad pública (medios)</p>

Alta competencia con otras ONGs
Poca inversión de recursos en comunicaciones.
Consolidación de las ideas fuerza de la organización.

Anexo 2

Acciones	Metas	Plazos	Recursos necesarios para lograr la meta	Responsable	Seguimientos
Diseñar, preparar y realizar conversaciones para construir con Alianzas <ul style="list-style-type: none"> UNESCO U. DE CHILE SOCIOLOGIA/ CLAUDIO DUARTE U. DE CHILE DII FUNDACION CHILE FIRMA AUDITORA CONTABLE RHEIN ARGOS JHONSON COMUNIDADES SOLIDARIAS FUNDACION VON APPEN UNITED WAY AVINA NIST AGUA LATE 		JULIO		Dirección Ejecutiva ANTONINO JACQUELINE Dirección Ejecutiva ROBERTO ROBERTO ROBERTO Dirección Ejecutiva JACQUELINE Dirección Ejecutiva JACQUELINE Dirección Ejecutiva FERNANDA FERNANDA FERNANDA	
Contratación de un asesor experto		AGOSTO		JACQUELINE	
Construir estadística in/out		AGOSTO		IN: ANTONINO OUT: CARLOS	
CAPTACION DE SOCIOS <ul style="list-style-type: none"> Diseñar e implementar fidelización de socios Contratar captadores y o voluntarios 	500 SOCIOS A PARTIR 2014	SEGUIMIENTO MENSUAL		FERNANDA	
FONDOS CONCURSABLES	2 FONDOS AÑO 2013	JULIO		FERNANDA	JV
ALCANCIAS		JULIO		FERNANDA	
EMPRESAS	NUMERO CONTACTOS: 8 AL MES	ANUAL		FERNANDA/ Dirección Ejecutiva/ ROBERTO	
VENTA DE RÉPLICA	4 RÉPLICAS VENDIDAS	2017		DIRECCIÓN EJECUTIVA Y DIRECCIÓN DE PROGRAMA	ANUAL

OBJETIVO ESTRATEGICO	Acciones	Metas	Plazos	Recursos necesarios para lograr la meta	Responsable	Seguimientos
1. Evaluar Clima Organizacional anual	Diseñar una encuesta de Clima Organizacional, en base a otros cuestionarios de referencia. Aplicarla al equipo de trabajo. Analizar los datos. Presentar resultados al Directorio. Y se aplica el instrumento al año siguiente, comparando los resultados.	80% Satisfacción laboral.	Diseño: Agosto 2013 Implementación: Septiembre 2013 Resultados: Diciembre 2013	Materiales Encuestas referenciales	Coordinación Inserción Laboral	Anual
2. Generar Plan de acción de Implementación sobre Clima Organizacional	A partir de los datos obtenidos en la encuesta de Clima, el Directorio define las líneas generales de acción. A partir de esto, se diseña una estrategia para intervenir en las variables críticas y luego implementar dichas medidas	Aumentar % Satisfacción laboral.	Diseño: Marzo 2014 Implementación: Abril a Septiembre 2014 Resultados: Septiembre 2014	Insumos del Directorio	Dirección Ejecutiva y Coordinación Inserción Laboral	Anual
3. Actualizar Documento de Políticas de RR.HH. 2011		Políticas de RR.HH. definidas	Enero 2014	Acuerdos con Directorio	Dirección Administración y Finanzas y Dirección Ejecutiva	Una vez
4. Realizar jornada de reflexión sobre cultura	Realizar taller con Manuel y luego diseñar plan de acción en consecuencia.	Construir cultura en base a valores de FP en lo humano y lo efectivo.	JULIO	MANUEL OSORIO	ROBERTO	
5. Acordar qué se incorporará en tema Transparencia en base a sugerencias de Chile Transparente		Junio 2013			Dirección Ejecutiva	
6. Elaborar informe de gestión	Presentar al Directorio informes de gestión mensuales, semestrales y anuales	Reunión de Directorio	Tiempo		Directora Ejecutiva	Mensual, semestral, anual

ACCIONES	METAS	Plazos	Recursos necesarios para lograr la meta	Responsable	Seguimientos
Revisar los criterios del perfil de selección y contrastar con el perfil actual de jóvenes. Con el fin de flexibilizar el perfil		JUNIO		- Directora de Programa.	
Seguimiento del Proyecto Vital	100 % Jóvenes con un proyecto de vida integral que les haga sentido. Al cuarto año.	Desde la actualidad hasta su egreso de Portas.	- Programa de Seguimiento. - Programa de Comunidades	- Directora de Programa.	Principio y al final del año. Anual para los egresados, hasta 3 años.
Fijar los estándares de participación en las actividades voluntarias		Junio 2013		Dirección de Programa	
Terminar el diseño e implementación del Programa, al alero de la Misión, Visión y Valores de Portas.		Diciembre 2015	-Equipo de Programa alineado y consolidado. -Informe de evaluación.	Dirección de Programa.	-Semestral respecto a los avances de los programas. --Anual respecto a la evaluación de los programas.

ACCIONES	METAS	Plazos	Recursos necesarios para lograr la meta	Responsable	Seguimientos
<p>Crear sistema de evaluación de egresados sobre su</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. formación valórica, 2. Habilidades para la vida. 3. que se titulen en la media de años , 4. se inserten laboralmente en sus profesiones y 5. vida plena (satisfacción personal) 		Agosto de 2014		-coordinación Inserción Laboral -Dirección de Desarrollo e Investigación	Anual
Analizar la posibilidad de una evaluación de impacto				Dirección de Desarrollo e Investigación	

ACCIONES	METAS	Plazos	Recursos necesarios para lograr la meta	Responsable	Seguimientos
Diseño programa de interacción-intervención en Réplica	• Documento del Programa de interacción-intervención de Réplica	Mayo 2013	- Tiempo de diseño	Dirección de Programa Trabaja con: -Dirección Ejecutiva - Asesor externo: Mathieu Vallard , Price Waters	Sin seguimiento
Definición estructura legal y marca en réplicas	Propuesta de estructura legal de réplicas	Mayo 2013	- Tiempo de diseño	Dirección Ejecutiva Trabaja con: -Dirección de Programa - Asesor externo: Jan Henríquez y/o Fernando Silva abogados	Sin seguimiento
Estructura de organigrama matriz-réplicas	Documento con estructura de organigrama matriz-réplicas	Mayo 2013	- Tiempo de diseño	Dirección de Programa Trabaja con: -Dirección Ejecutiva - Asesor externo: Mathieu Vallard , Price Waters	Sin seguimiento

ACCIONES	METAS	Plazos	Recursos necesarios para lograr la meta	Responsable	Seguimientos
Definición de costos asociados a las réplicas	Propuesta de costos asociados a las réplicas	Mayo 2013	- Tiempo	Presidente del directorio Trabaja con: - Dirección Ejecutiva - Dirección de Programa - Insumos del equipo	Sin seguimiento
Definición de financiamiento de matriz por parte de réplica	Propuesta de financiamiento de matriz por parte de réplica	Mayo 2013	- Tiempo	Presidente del directorio Trabaja con: - Dirección Ejecutiva - Dirección de Programa - Dirección de Alianzas Estratégicas - Insumos del equipo	Sin seguimiento
Diseñar programa final Réplicas	Documento Final Réplica aprobado por el directorio	Junio 2013	- Tiempo	Dirección Ejecutiva Y Dirección de Programa	Sin seguimiento
Definición de público objetivo para replicar	Establecer durante el primer semestre de cada año, la réplica del año siguiente	Mayo 2013	- Documento final Replicabilidad - Tiempo	Dirección de Programa Trabaja con Dirección Ejecutiva y Presidente del Directorio	Junio 2013 Mayo 2014 Mayo 2015 Mayo 2016
Establecimiento de alianzas	Establecer alianzas con al menos cuatro instituciones o localidades disponibles para replicar	Julio 2013	- Documento de Replicabilidad , adaptado a la organización. - Presentación ppt - Carpetas Documentos legales de alianzas - Tiempo	Dirección Ejecutiva Trabaja con Dirección de Programa	Julio 2013 Julio 2014 Julio 2015 Julio 2016

ACCIONES	METAS	Plazos	Recursos necesarios para lograr la meta	Responsable	Seguimientos
Marcha blanca de réplicas	Inicio de marcha blanca de al menos una réplica en agosto del año previo al comienzo del programa de réplica	Septiembre 2016	- Documentos de Réplica	Dirección Ejecutiva Trabaja con Dirección de Programa - Equipo de Programa y Comité de Selección	Septiembre 2013 Septiembre 2014 Septiembre 2015 Septiembre 2016
Capacitación desde matriz (Programa y modos de funcionamiento institucional)	Que la réplica cuente con los conocimientos (documentos) y <u>habilidades</u> necesarias para comenzar la réplica	Agosto 2017	-Tiempo -- Documentos de réplica - Documentos de modos de funcionamiento	Dirección de Programa y Dirección Ejecutiva Trabaja con: -Equipo de Programa -Comité de selección	Agosto 2013 Agosto 2014 Agosto 2015 Agosto 2016
Facilitar y apoyar la implementación de la réplica desde matriz	Facilitar y apoyar la implementación del Programa de interacción-intervención	Enero 2018	-Tiempo de equipo de Programa y Dirección Ejecutiva	Dirección de Programa y Dirección Ejecutiva Trabaja con: -Equipo de Programa -Encargada de Operaciones y logística	Enero 2014 Enero 2015 Enero 2016 Enero 2017 Enero 2018
Evaluación calidad de la interacción-intervención	Que cada réplica cumpla con los estándares de calidad del Programa	Enero 2018	-Tiempo Dirección de Desarrollo e Investigación. - Evaluación de Resultados (encuestas, entrevistas, análisis)	Dirección de Desarrollo e Investigación	Enero 2014 Enero 2015 Enero 2016 Enero 2017 Enero 2018

ACCIONES		METAS	PLAZOS	RECURSOS	RESPONSABLES	SEGUIMIENTOS
1. Presencia con Opinión en Medios de comunicación masivos	Publicar columnas de opinión, cartas al director, reportajes o artículos de forma frecuente sobre los temas que aborda la Fundación en radios, periódicos o revistas de comunicación masiva, con lo que se pretende dar a conocer a la fundación a público general.	16 columnas de opinión, artículos, o reportajes en medios masivos.	4 columnas, artículos o repostajes por año, dos por área temática.	Una semana de tiempo para elaboración de cada columna por autor.	Carlos y Antonino	Mayo de cada año
2. Producción de conocimiento científico-social	Publicar artículos en revistas indexadas (de alta referencia en investigaciones científicas), con el fin de entrar al debate y la producción de conocimiento, con lo que se pretende dar a conocer a la fundación en medios académicos.	4 Publicaciones científico-sociales en revistas indexadas (Scielo o ISI)	1 publicación por año.	Un mes de tiempo para elaboración del artículo por autor.	Antonino.	Anual

ACCIONES		METAS	PLAZOS	RECURSOS	RESPONSABLES	SEGUIMIENTOS
3. Generar lazos de investigación.	Insertarnos en centros, núcleos o redes de investigación donde se esté reflexionando sobre el problema social que aborda la fundación. <u>Intencionar</u> publicar en conjunto o con el patrocinio de la Fundación y postular a fondos de investigación en colaboración con centros de estudio. Con lo que se pretende dar a conocer a la fundación en medios de investigación.	Fundación insertada en 3 círculos de investigación, cada uno de los cuales aborda las áreas temáticas del problema social que aborda la Fundación.	Investigación en Juventud: Octubre 2013 Investigación en educación: Octubre 2014 Investigación en desigualdad: Octubre 2015	Priorizar asistencia a reuniones de investigación en que podamos participar.	Antonino	Anual
4. Generar lazos con organizaciones afines.		Tener relación directa con: 3 organismos internacionales afines al problema social. 3 instituciones estatales: El Ministerio de educación, desarrollos social y el <u>Injuv</u> . 10 organizaciones de la sociedad civil afines al problema social.	Mayo 2017	Tiempo de trabajo para reuniones y colaboraciones conjuntas.	Carlos y Antonino. En relación directa con la Dirección Ejecutiva	Anual

ACCIONES		METAS	PLAZOS	RECURSOS	RESPONSABLES	SEGUIMIENTOS
5. Publicación de libro con amplia difusión.		Publicar un libro anual sobre temas de juventud, pobreza y desigualdad, con alta distribución nacional.	Octubre de cada año.	Tiempo y recursos económicos asociados	Carlos y Antonino	Anual

NOMBRE (MARCA) RECONOCIDA AMPLIAMENTE.

Meta: Conocidos por un 30% de la población de las regiones en que está Portas.

ACCIONES	METAS	Plazos	Recursos necesarios para lograr la meta	Responsable	Seguimientos
Reunión- Conversación sobre nuestra posición/ opinión. Directorio- equipo.		MAYO-JUNIO		CARLOS-ENRIQUE	
Presencia en medios de comunicación social de alcance nacional	24 apariciones en medios de comunicación	6 apariciones anuales en medios de comunicación	- Dos meses de gestión con medios editores y periodistas. - Tiempos destinado a escribir artículos - Tiempo destinado a la preparación de material noticioso. - Tiempo y recursos asociados a reuniones.	Carlos Sánchez Con apoyo de Dirección Ejecutiva y Enrique Gárate	Semestral
Crecimiento de contactos en Twitter.	Llegar a 5000 seguidores	Tener 1250 seguidores por año	6 tweets diarios (mínimo). Una hora diaria.	Carlos Sánchez o alumno en práctica	Anual
Crecimiento de "Me gusta" en Facebook	Alcanzar los 1500 clics	375 seguidores por año	6 publicaciones diarias (mínimo) – Una hora diaria	Carlos Sánchez o Alumno en práctica	Anual
Modificaciones y actualizaciones de Sitio web	Alcanzar las 24 mil visitas únicas	6 mil visitas únicas por año	Tiempos asociados a Actualizaciones (textos, fotos, videos), escritura de artículos,	Carlos Sánchez o Alumno en práctica. Con apoyo de área cultura y aprendizaje	Semestral
Alianzas con organizaciones	Generar alianzas con 3 organizaciones internacionales, 3 del Estado y 10 de la sociedad civil que puedan contribuir a promocionar nuestro trabajo.	Mayo de 2017	Tiempo destinado a reuniones y trabajos conjuntos	Carlos y Antonino. En relación con la Dirección Ejecutiva	Anual

ACCIONES	METAS	Plazos	Recursos necesarios para lograr la meta	Responsable	Seguimientos
Realización de Seminario Fundación Portas	4 seminarios realizados	1 seminario por año	-Tiempo asociado a la preparación, organización y realización del evento. - Recursos económicos - Tiempos de gestión de medios y recursos	Dirección de Comunicaciones y Dirección ejecutiva. Apoyo equipo	Anual
Realización de actividades de impacto público o comunitario	- 4 Feria de trueque (o gratifieria o intercambio de libros) o actividad pública	1 actividad por año	-Tiempos asociados a la preparación, organización y realización del evento - Video asociado al evento completo - Tiempo dedicado a promoción. - Gestión de medios	Dirección de Comunicaciones y Encargada de Desarrollo Social	Anual
Asociaciones para publicar (UNESCO, universidades u otras organizaciones)	4 publicaciones	1 publicación anual	-Recursos económicos para la publicación - Tiempos asociados a preparación, escritura y - Tiempos de reuniones - Costos de diagramación, diseño y publicación	Dirección de Desarrollo e Investigación y Dirección de Comunicaciones	Anual
Campaña de promoción en medios sobre temas relevantes para la sociedad	4 campañas	1 campaña anual	-Tiempos asociados a diseño, organización y ejecución - Costos asociados - Tiempos para gestión de medios - Costos inserción en medios	Dirección de Comunicaciones. Con apoyo dirección ejecutiva y directorio	Anual
Producción de piezas gráficas	4 Afiches seminario 4 Flyer promoción 4 Trípticos mandato socios 4 Carpetas 4 Pendones 4 Adhesivos alcancias 4 Resúmenes de Portas Etc...	Diversas producciones por año	. Tiempos asociados a diseño y publicación - Costos asociados a publicación	Dirección de Comunicaciones (alumnos en práctica o apoyo)	Semestral

ACCIONES	METAS	Plazos	Recursos necesarios para lograr la meta	Responsable	Seguimientos
Convenios con medios de comunicación	1 convenio con un medio de comunicación social	Mayo de 2017	Tiempo destinado a reuniones Creación de material de apoyo	Dirección de Comunicaciones, Dirección Ejecutiva y Enrique Gárate	Semestral