



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

**DISEÑO DE UNA ORGANIZACIÓN DE APOYO
A LA INFANCIA EN HAITI**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGISTER EN GESTION PARA LA GLOBALIZACION

KATHERINE ANDREA RIVAS PARRA

PROFESOR GUIA:
ENRIQUE JOFRÉ ROJAS

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
GERARDO DÍAZ RODENAS
ANDREA NIETO EYZAGUIRRE

**SANTIAGO DE CHILE
2015**

DISEÑO DE UNA ORGANIZACIÓN DE APOYO A LA INFANCIA EN HAITI

El análisis de la situación actual de Haití revela la situación de pobreza generalizada en la que se encuentra el país. Organismos internacionales, tales como Unicef, concluyen que la infancia en Haití, es una etapa marcada por la pobreza, el hambre, el escaso acceso a la educación e insalubridad. Estudios de esta organización establecen que el principal cambio que se debe realizar para superar la situación de pobreza del país, es enfocarse en el desarrollo integral de los niños. Es por esto que el presente informe establece los lineamientos que se deben considerar para diseñar una organización sin fines de lucro que preste apoyo complementario al desarrollo educacional de los niños en Haití.

La metodología usada en este trabajo se basó en obtener información de OSFL que desarrollen programas de apoyo a la infancia, tanto en Chile cómo el extranjero, de forma de detectar buenas prácticas o recomendaciones para iniciar una OSFL con este objetivo. Por otro lado se buscó biografía de formación de empresas sociales para establecer los lineamientos a seguir al momento de diseñar una organización sin fines de lucro.

Se definen tres líneas fundamentales a trabajar para complementar el trabajo de la educación formal del país: salud, educación y afectividad. Se busca potenciar las áreas que hoy presentan falencia en el desarrollo de los niños y niñas haitianos, asegurando un desarrollo integral de ellos. Se define que no sólo el niño debe ser intervenido en su educación, sino también el entorno donde ellos se desarrollan, tales como el colegio y la familia, siendo estos los beneficiarios indirectos de la intervención.

Existen tres desafíos que deben ser superados para cumplir con el objetivo de la organización. Uno, es diseñar los programas que permitan cumplir con los objetivos establecidos, dos, obtener fuentes de financiamiento que permita la continuidad del desarrollo de las operaciones de la organización y un tercer desafío importante es la preparación que deben recibir las personas que desarrollen su trabajo en Haití, donde no sólo se debe incluir los aspectos técnicos, sino también los culturales.

El éxito de la gestión de una OSFL no dista de los factores de éxito que debe tener una empresa con fines de lucro, por lo cual es fundamental tener en consideración los principales factores de éxito de una empresa al momento de establecer una Organización sin fines de lucro.

Executive Summary

The current situation in Haiti reveals the prevalent poverty in this country. International agencies such as UNICEF, conclude that the children hood in Haiti, is a stage marked by poverty, hunger, poor access to education and unsanitary. Studies of this organization provide that the main change to be done to overcome the poverty of the country is to focus on the holistic development of children. This report provides guidelines to consider in designing a nonprofit organization providing additional support to the educational development of children in Haiti.

The methodology used in this study was based on information from NPOs to develop a child support programs, both in Chile and abroad, in order to identify best practices or recommendations to initiate an NPO for this purpose. Furthermore, social enterprises biography was considered to establish guidelines to follow when designing a non-profit organization.

It has been defined three fundamental lines to work in order to complement the actual work of formal education in the country: Health, education and affectivity. It seeks to enhance the areas that present failure in the development of Haitian children, ensuring comprehensive development of them. It defines not only the child should be involved in this intervention, but also the environment in which they develop, such as school and family, which are the indirect beneficiaries of this program.

There are three challenges that must be overcome to achieve the objective of the organization. One, it is to design programs that would meet the stated objectives, two, get sources of funding for ensuring continued development of the operations of the organization and a third, the major challenge is the training for people who work in this programs in Haiti, which should include not only technical, but also cultural information.

The successful management of an NPO is not far from the success factors that you must have in a business for profit, so it is essential to take into consideration the main factors of business success when establishing a nonprofit organization profit.

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN	1
2	OBJETIVO Y METODOLOGÍA	2
2.1	OBJETIVO GENERAL	2
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
2.3	METODOLOGÍA	2
3	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	3
3.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO	3
3.2	ANÁLISIS DE LA POBLACIÓN OBJETIVO.....	5
4	BENCHMARKING	7
4.1	FUNDACIÓN DE MENORES DOMINGO SAVIO.	7
4.1.1	<i>Descripción de la Organización</i>	7
4.1.2	<i>Beneficiarios</i>	8
4.1.3	<i>Sistema de Trabajo</i>	8
4.1.4	<i>Servicios</i>	9
4.1.5	<i>Financiamiento</i>	10
4.1.6	<i>Evaluación de la Intervención</i>	10
4.2	PROYECTO DE JARDINES INFANTILES DE AQUIN, HAITÍ.....	13
4.2.1	<i>Descripción del proyecto</i>	14
4.2.2	<i>Identificación del proyecto</i>	14
4.2.3	<i>Descripción del problema</i>	14
4.2.4	<i>Identificación de la población objetivo</i>	15
4.2.5	<i>Antecedentes del proyecto</i>	15
4.2.6	<i>Experiencia del proyecto</i>	16
4.3	FUNDACIÓN JACARANDA COMMUNITY.....	16
4.3.1	<i>Descripción de la Organización</i>	16
4.3.2	<i>Beneficiarios</i>	17
4.3.3	<i>Sistema de Trabajo</i>	17
4.3.4	<i>Servicios</i>	18
4.3.5	<i>Financiamiento</i>	19
4.4	ESTUDIO DE CAPTACIÓN DE FONDOS	19
4.4.1	<i>Tendencia de las fuentes de ingresos de las OSFL</i>	20
5	INDICADORES DE GESTIÓN OSFL	20
6	DIMENSIÓN CULTURAL	22
6.1	DIMENSIÓN CULTURAL DE HAITÍ, SEGÚN MODELO DE HOFSTEDE	22
6.1.1	<i>Distancia al poder</i>	22
6.1.2	<i>Individualismo</i>	23
6.1.3	<i>Masculinidad – Feminidad</i>	23
6.1.4	<i>Evasión de la Incertidumbre</i>	24
6.1.5	<i>Orientación a Largo Plazo</i>	24
7	DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN	25
7.1	MISIÓN	26
7.2	PROCESOS	26
7.2.1	<i>Identificación de los Beneficiarios</i>	26
7.2.2	<i>Servicio</i>	27
7.3	EVALUACIÓN DEL IMPACTO	31

8	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	33
	FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	34
	DIRECTORIO.....	34
8.1	GERENTE GENERAL	35
8.2	ASESORÍA LEGAL	35
8.3	ÁREA DE SERVICIO.....	35
8.3.1	<i>Área de Captación de Recursos</i>	36
8.3.2	<i>Sub área de marketing</i>	36
8.3.3	<i>Sub área de voluntariado.....</i>	37
8.3.4	<i>Sub área de captación de recursos financieros</i>	38
8.3.5	<i>Área de administración</i>	38
9	IMPLEMENTACIÓN	39
10	PLAN DE MARKETING.....	41
10.1	OBJETIVOS DE MARKETING	42
10.2	SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	42
10.2.1	<i>Targeting</i>	42
10.3	POSICIONAMIENTO	44
10.3.1	<i>Imagen</i>	44
10.4	ESTRATEGIA DE MARKETING.....	44
10.4.1	<i>Para Donadores Corporativos.....</i>	44
10.4.2	<i>Para Donadores Particulares.....</i>	45
10.5	PRECIO	46
10.5.1	<i>Para Donadores Corporativos.....</i>	46
10.5.2	<i>Para Donadores Particulares.....</i>	46
10.6	PLAN DE VENTAS	46
10.7	INDICADORES DE MARKETING	47
11	FINANCIAMIENTO	47
11.1	ESTRUCTURA FLUJO DE CAJA.....	48
11.2	PRINCIPALES FUENTES DE FINANCIAMIENTO	49
11.3	RECOMENDACIONES PARA DETERMINAR LAS FUENTES DE INGRESOS.....	50
12	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	51
12.1	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO CLAVES EN EL CORTO PLAZO	52
12.2	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO CLAVES EN EL LARGO PLAZO	53
13	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	54
14	BIBLIOGRAFÍA	57
14.1	PÁGINAS WEB VISITADAS	57
15	ANEXOS.....	58
15.1	ANEXO A: FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	58
15.2	ANEXO B: DESCRIPCIÓN DE VOLUNTARIADOS.....	58
15.3	ANEXO C: INFORMACIÓN LEGAL PARA ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO (OSFL).....	59
15.3.1	<i>¿Qué es una OSFL?.....</i>	59
15.3.2	<i>Diferencias entre una Corporación y una Fundación</i>	59
15.3.3	<i>Conformación de una OSFL</i>	60
15.3.4	<i>Obligaciones tributarias para las OSFL.....</i>	60
15.4	PRINCIPALES OBLIGACIONES DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO.....	63

1 INTRODUCCIÓN

El origen de este trabajo surge a partir de un proyecto de ayuda humanitario realizado en los jardines infantiles en la ciudad de Aquin en Haití, por un grupo de voluntarios chilenos del área de la Salud, en mayo del año 2013.

A partir de esta experiencia nace la inquietud respecto al entorno donde crecen los niños de mayor riesgo social en Haití, la mayoría de los niños no tienen oportunidad de tener escolaridad continúa, ya que culturalmente es aceptado que los niños empiecen a trabajar de muy pequeño en tareas de carga, cultivos y otros. Es por esto que no existe el apoyo familiar para desarrollar tareas escolares ni alguna otra actividad extra escolar. Muchos de ellos asisten al colegio de forma esporádica, sin tener continuidad en sus estudios.

Se define como objetivo, establecer una organización que presente un programa complementario al desarrollo escolar de los niños, a realizarse en el tiempo extra escolar, en un ambiente acogedor que potencie el desarrollo de las habilidades y talentos, reforzando además el aprendizaje escolar formal. Se busca desarrollar el potencial de los niños, ofreciendo pasar un tiempo en un entorno afectivo y receptivo en el que no sufran abandono ni castigos o muestras de desaprobación inadecuados.

Se sabe que a nivel mundial, las sociedades —ricas o pobres— que invierten en los niños y en sus familias durante su primera infancia son las que cuentan con las poblaciones con mayores índices de alfabetización y destreza numérica, y las que disfrutan de una mejor salud y menores índices de desigualdad en materia de salud del mundo. Es por esto que un aporte sustentable a la superación de la pobreza del país, es intervenir en el desarrollo de los niños.

Las intervenciones en pro del desarrollo en la primera infancia que proporcionan experiencias de aprendizaje directo a niños y familias se caracterizan por¹:

- Dirigirse a niños desfavorecidos de corta edad
- Ser de alta calidad y duraderas
- Estar integradas con sistemas y servicios de apoyo a las familias, salud, nutrición y educación.
- Establecer métodos para estimular a los niños para mejorar su desarrollo intelectual y emocional

El presente trabajo establece los lineamientos básicos que se deben considerar al momento de implementar una organización sin fines de lucro que apoye al desarrollo de la infancia en Haití. Dentro de los cuales se considera definir objetivos claros, servicio a ofrecer, estructura organizacional y los factores críticos para ser exitoso en la implementación de la organización.

¹ www.unicef.com

2 OBJETIVO Y METODOLOGÍA

2.1 Objetivo General

Diseñar una organización sin fines de lucro que tenga como misión apoyar al desarrollo integral de la infancia en Haití, a través de acciones y programas complementarios a la educación formal del país.

2.2 Objetivos Específicos

1. Realizar un análisis de la situación actual de las condiciones en las que se encuentra la infancia en Haití.
2. Realizar un benchmarking de organizaciones pro ayuda de la infancia sin fines de lucro.
3. Definir los servicios a implementar para apoyar al desarrollo de la infancia en Haití.
4. Diseñar la estructura organizacional que permita prestar los servicios establecidos para complementar la educación formal de la infancia en Haití.
5. Determinar los factores críticos de éxito de la organización.

2.3 Metodología

El diseño de la organización se definirá a partir del análisis de varios aspectos relevantes, los cuales se detallan a continuación:

- I. **Análisis de la situación actual de la infancia en Haití.** Se requiere hacer un levantamiento de información sobre la situación actual de la educación en Haití y la caracterización de las necesidades de los niños en educación escolar. Esta información establecerá la línea base a partir de la cual se desarrollará el servicio de la organización. Se requerirá el desarrollo de las siguientes actividades:
 - a. **Análisis del Entorno:** Identificar la situación en la cual hoy se encuentra la infancia en Haití con el fin de establecer las principales necesidades de esta población y sus características.
 - b. **Análisis de la Población Objetivo:** Definir los potenciales beneficiarios para determinar el servicio que se prestará.
- II. **Benchmarking de organizaciones de trabajo similares:** Identificar organizaciones que presten servicios similares con el fin de identificar los procesos, estructura de trabajo y las buenas prácticas que puedan ser replicadas en la organización.

III. Diseño de la Organización. Esta etapa contempla establecer el diseño de la organización, definiendo las áreas que establecerán el trabajo de la organización, a la vez de identificar lineamientos de implementación, financieros, marketing y diseño de la estructura organizacional.

Se requiere que la organización se administre de acuerdo a las líneas de trabajo que se identifiquen. Así, se genera una estructura y área organizacional con objetivos, tareas y responsabilidades que se deben cumplir para el logro de los objetivos.

3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.1 Análisis del entorno

Haití es el país más pobre de América y uno de los más pobres del mundo (PIB per cápita de \$725 USD. en 2011), presentando aún importantes necesidades en los servicios básicos. Más de la mitad de su población vive con menos de 1 USD al día². Es uno de los países más desiguales, con un coeficiente de Gini de 0,59 a partir de 2001 (las estadísticas de pobreza se están actualizando a través de una nueva encuesta de hogares)³.

Durante la década del 2000, Haití no sólo fue reconocida por su larga transición política que llegó a su fin con la elección democrática de René Preval como Presidente, tras décadas de dictaduras, inestabilidad política y gobiernos breves, sino también por la precariedad en el modo de vida de su población.

Empezando esta nueva década, un terremoto de 7,0 grados de magnitud sacudió al país, lo cual profundizó significativamente los desafíos de desarrollo existentes y creó enormes necesidades de reconstrucción de un país que ya era el más pobre del hemisferio occidental, agravando aún más la dura condición de su población, la cual afecta directamente a los niños de este país.

Organismos internacionales, tales como Unicef,⁴ concluyen que la infancia en Haití, es una etapa marcada por la pobreza, el hambre, el escaso acceso a la educación y las condiciones de insalubridad en el que vive su población.

Nutrición Infantil

Según datos elaborados por Unicef, uno de cada diez niños en Haití muere antes de cumplir los cinco años y más de 5 mil bebés nacen infectados de VIH cada año. Estas

² <http://www.worldbank.org/en/country/haiti/overview>

³ <http://www.worldbank.org/en/country/haiti/overview>

⁴ www.unicef.cl

cifras se deben principalmente al tipo de alimentación y condiciones de salubridad en el que vive el pueblo haitiano. Pese a que el sustento económico de dicha nación es la agricultura, el nivel de deforestación y la escasez de agua imposibilitan un repunte tanto en su economía como en sus productos de consumo básico, y por ende afecta en la salud de toda su población, en especial la de los niños.

La tasa de bajo peso es considerablemente mayor en las zonas más pobres de Haití. En las zonas rurales y aisladas, las familias no suelen recibir información sobre la nutrición, y basan su régimen alimentario en las prácticas culturales⁵. Además, la mayoría de las familias no solamente tienen grandes problemas para comprar alimentos que puedan complementar sus regímenes alimentarios, sino también para poder acceder a ellos. Muchos de ellos deben caminar horas para llegar a un mercado agrícola local y encontrar solamente una escasa selección de alimentos. Los niños afectados por la desnutrición son más susceptibles a las enfermedades y necesitan mucho más tiempo para recuperarse. Entre los niños de 0 a tres años, la desnutrición también es responsable del mal desarrollo del cerebro, que más tarde tendrá un impacto significativo en su capacidad de aprendizaje. En países como Haití, donde la desnutrición es muy frecuente, se puede tener consecuencias a largo plazo sobre el desarrollo social y el crecimiento económico, lo que perpetúa el círculo vicioso de la pobreza, la malnutrición y el subdesarrollo.

Una buena alimentación es primordial para tener un adecuado desarrollo educacional y convertirse en hombres y mujeres productivos con una esperanza de construir un futuro distinto para este país. Al proveer suplementos nutritivos que ayude al desarrollo físico e intelectual de los niños, permitirá el desarrollo apropiado y tomar ventaja de su potencial interno. Por ello es que desde hace algunas décadas, tanto Naciones Unidas como otras organizaciones humanitarias han tendido la mano a este país empobrecido y han tratado de ayudar a los niños a sobrellevar las condiciones de vida que tienen en Haití.

Educación

Haití sufre de problemas históricos en el sector de la educación pública. El 50% de los niños no asiste a la escuela y el 80% de aquellos que sí lo hacen, asiste a escuelas privadas. Actualmente en términos generales la educación escolar en Haití, consiste en la educación primaria obligatoria la cual comienza a los 6 años, compuesta por dos ciclos de 3 años cada uno. Luego se tiene un ciclo de educación básico de 3 años, llamado también ciclo de orientación. Finalmente está la educación secundaria compuesta por un ciclo de 3 años.

La calidad de la educación suele ser deficiente y escasean textos de estudios adecuados y maestros calificados. Lo anterior se traduce en bajas calificaciones en las pruebas y altas tasas de deserción y repetición. Además, existen muy pocas escuelas. Los padres en general esperan a que el niño o niña tenga la edad suficiente para hacer el largo recorrido a la escuela antes de matricularlo. Por otra parte, los derechos de matrícula son demasiado altos, alrededor de US\$70 a US\$80 anuales. En muchos

⁵ http://www.unicef.org/spanish/infobycountry/haiti_68881.html

casos, los padres simplemente no tienen la capacidad financiera para enviar a sus hijos a la escuela.

La información recopilada por un estudio de vulnerabilidad familiar realizado por el Banco Mundial determinó que las familias retiraban a los niños de la escuela cuando enfrentaban problemas económicos. Esto genera ciclos de ingreso y egreso de la escuela que redundan en que, hoy, tres cuartas partes de los niños que cursan la enseñanza primaria tienen en promedio dos años más de la edad correspondiente al nivel escolar que están cursando⁶.

Para los progenitores, la educación ofrece la única esperanza de vida para sus hijos. Muchas familias pobres hacen enormes sacrificios para enviar a sus hijos a la escuela, debido a que la mayoría de las escuelas cobran una tasa de matriculación a cada estudiante. Sin embargo, el sistema de educación, afectado por años de una inversión deficiente, elimina incluso estas esperanzas. Las escuelas de Haití están por lo general saturadas de alumnos, en malas condiciones y apenas reciben mantenimiento. La capacitación y los recursos para los maestros son inadecuados, y el pago de sus salarios es, como mínimo, irregular.

Existen otros factores que contribuyen a impedir que los niños y las niñas disfruten de su derecho a una educación básica. La pobreza obliga a muchos niños y niñas a trabajar en el hogar o a ocuparse de hermanos más pequeños, en lugar de acudir a la escuela. En las zonas rurales, la distancia de las escuelas y la falta de transporte son otros obstáculos. En las ciudades, la cifra elevada de huérfanos, de niños y niñas que viven en las calles, y la violencia, son obstáculos a la asistencia escolar. No resulta extraño, por tanto que sólo un 55% de los niños y niñas en edad escolar primaria reciban educación; que solamente un 2% terminen la escuela secundaria, y que los últimos cálculos indiquen que apenas una tercera parte de los jóvenes entre 15 y 24 años sepan leer y escribir.

Si hay una ventaja común en el sistema escolar, es que aleja a muchos niños y niñas de las calles. Los últimos cálculos indican que solamente en Puerto Príncipe hay 2.000 niños y niñas que viven y trabajan en sus calles y plazas públicas. Algunos de ellos son huérfanos, otros han escapado de hogares violentos o lugares de trabajo; incluso hay muchos que han abandonado sus empobrecidas comunidades rurales en busca de una vida mejor en las ciudades. Una vez allí, sobreviven pidiendo limosna o haciendo trabajos humildes. Un gran número son víctimas de la explotación sexual. Otros no sobreviven.

3.2 Análisis de la Población Objetivo

Haití tiene una población de 8.4 millones de habitantes, de los cuales casi la mitad está constituida por niñas y niños. La mayor parte de la población vive en las regiones rurales, y un tercio de la misma reside en zonas urbanas.

⁶ <http://web.worldbank.org/>

La inestabilidad política y la pobreza han dejado a los niños y niñas en un estado de vulnerabilidad con respecto a la violencia, la explotación y el abuso. Varios organismos internacionales, entre ellos la UNICEF brindan servicios de atención psicosocial y respaldan la reintegración en sus familias y comunidades de los niños y niñas que han sido víctimas de la violencia armada, y de los niños que viven en la calle, los que trabajan como empleados domésticos y los que han sido víctima de los tratantes de menores.

Los últimos tres años la situación ha mejorado un poco, según una Encuesta de Demografía y Salud de Haití (DHS), en la que ha colaborado UNICEF, el 77% de los niños de 6 a 11 años asistieron a la escuela primaria en 2012, en comparación con poco menos del 50% en el período 2005-2006, cuando se llevó a cabo la última encuesta.

Actualmente un 35% de la población se encuentra entre los 0 y 14 años⁷, sólo un 53% de la población es alfabetizada⁸. En este aspecto, es importante mencionar que Haití es una población considerada como “joven” desde los aspectos demográficos, donde dentro del total de la población haitiana, 1.368.799 (16,34%) son niños/as de entre 0 y 6 años de edad. Por este motivo, las políticas de desarrollo en infancia y primera infancia tienen una importancia primordial.

La ausencia de políticas de educación escolar plantea un desafío crítico para el desarrollo del pueblo haitiano. Los estudios realizados en diversos contextos demuestran que la etapa pre escolar y escolar son esencial en los procesos de desarrollo cognitivo, afectivo y relacional de la persona, siendo una etapa clave para la inversión social en desarrollo humano.

La inversión en los niños de corta edad es fundamental para el desarrollo de la economía de un país. Proporcionar oportunidades de aprendizaje en la primera infancia, junto con una nutrición mejorada, aumenta la probabilidad de que los niños sean escolarizados y, de adultos, obtengan mayores ingresos, tengan una mejor salud, no caigan en la delincuencia y sea menor su dependencia de la asistencia respecto a los que no reciben apoyo a su desarrollo en la primera infancia.

Se puede establecer que la población objetivo para esta organización se encuentra en la población joven de Haití, entre los 5 y 12 años, divididos en 3 grupos etarios: Petit (5-8 años), Moagen (5-8 años) y Grann (9-12 años).

Por tratarse de una etapa de alta co-dependencia de los niños y niñas de sus cuidadores, se requiere que las intervenciones tengan un carácter sistémico, con la familia como centro de intervención.

⁷ <http://www.indexmundi.com/>

⁸ <http://www.indexmundi.com/>

4 BENCHMARKING

4.1 Fundación de Menores Domingo Savio.

Se identificó una organización que trabaje de forma similar a los lineamientos detectados para desarrollar en Haití, a continuación se realiza una descripción del trabajo realizado por esta fundación.

4.1.1 Descripción de la Organización

Fundación de Menores Domingo Savio, es una institución sin fines de lucro. Ha trabajado durante 9 años promoviendo la educación y desarrollo de jóvenes y niños en situación de riesgo social. Su principal proyecto es "Mi club", el cual promueve el "desarrollo integral" de los niños. La Fundación se localiza en La Granja, una de las áreas más vulnerables de Santiago. La visión de la fundación es: "Formar personas que decidan superar la situación de pobreza simbólica en la que se encuentran" y su misión es: "Formar actitudes de superación en los niños y jóvenes en riesgo social participantes del programa Mi Club".

Objetivo de la Fundación

Ser un positivo complemento de desarrollo integral para los niños y niñas que participan en el Proyecto mi club, con la finalidad de acompañarlos durante todo su proceso de educación formal, logrando así romper el círculo de pobreza en el que se encuentran insertos.

Objetivos Específicos

- Coordinar las instituciones básicas en las que los niños y niñas participan (familia, colegio y 'Mi Club') a fin de trabajar con un lenguaje común durante el proceso de desarrollo de los menores.
- Brindar apoyo a las familias beneficiarias mediante talleres formativos y recreativos con la finalidad de hacerlas partícipes del proyecto y lograr manejar un lenguaje común entre fundación y familia, así como, un lugar acogedor a los niños y niñas, el cual sea considerado como "su segundo hogar" con el fin de entregar un sano lugar de esparcimiento en el que el niño y la niña cree sentido de pertenencia.
- Trabajar el reforzamiento escolar basado principalmente en el aprendizaje significativo, con la finalidad de inculcar las ganas de aprender mediante pedagogías entretenidas e innovadoras para los niños y niñas.

- Trabajar la formación integral, basada en valores firmes que permitan a los niños y jóvenes enfrentar con fortaleza los vicios que la sociedad ofrece (drogas, alcohol, etc.).

4.1.2 Beneficiarios

Mi club atiende aproximadamente 45 niños entre 5 y 14 años que cuentan con el apoyo constante de sus familias, pero que se encuentran en situación de pobreza emergente, lo que les dificulta el “salir adelante.” Estas familias carecen del dinero y del nivel educacional adecuado para acompañar a sus hijos de forma positiva durante su proceso de desarrollo y las implicancias que este conlleva.

4.1.3 Sistema de Trabajo

El sistema de intervención de la fundación, se centra en un esquema triangular, que precisa de una coordinación entre las tres instituciones que se relacionan con los niños y adolescentes. Por esto el modelo se presenta en forma de triángulo, ubicando a los menores al centro y en los vértices a su familia, su colegio y “Mi Club”.

La fundación cuenta con una casa, llamada mi club, donde los niños asisten 5 días a la semana, después del colegio. En este tiempo participan de diferentes tipos de talleres, dirigidos por tutores y voluntarios.

Tutores: Profesionales de planta, responsables de ejecutar el programa formativo de mi club para el desarrollo de los menores.

Voluntarios: Los voluntarios colaboran 30 horas a la semana. Durante estas horas ayudan a los tutores con talleres tales como de arte, teatro, y carpintería, ayudan a realizar las tareas escolares, hacen sus propios talleres de cocinar, leer, o de inglés, entre otros. Las interacciones del día a día con los niños son el núcleo de su trabajo. Además del trabajo que realizan los voluntarios directamente con los beneficiarios, tienen la oportunidad de trabajar directamente con el personal de la fundación, en tareas operativas y proyectos de desarrollo de recursos. Estos proyectos dependen de las necesidades de la organización, pero incluyen diversas tareas, tales como implementar el programa para los niños hasta colaborar en la recaudación de fondos y las relaciones públicas.

El trabajo en la fundación, ofrece a sus voluntarios la oportunidad de desarrollar y entregar propuestas para los talleres, basado en las necesidades que el voluntario mismo percibe. Estos talleres varían e introducen de forma positiva nuevas actividades, tales como, capacitación en habilidades de vida y preparación profesional, y talleres de gastronomía, donde aprenden de las diversas comidas típicas de los lugares de donde vienen los voluntarios.

Los voluntarios son preparados por trabajadores sociales calificados, educadores y líderes comunitarios que contribuyen con una serie de capacitaciones mensuales sobre

temas como la educación en Chile, el sistema de protección de menores, prácticas importantes en el trabajo social, historia y eventos actuales que afectan el trabajo diario. La búsqueda y capacitación de los voluntarios es realizada por VE Global, OSFL especializada en búsqueda y capacitación de voluntarios.

4.1.4 Servicios

La fundación ofrece tres tipos de servicios: Preventivos, Protección y Formativos.

1. A nivel preventivo, el club es el espacio físico donde los niños y adolescentes pueden desenvolverse y pasar tiempo en un ambiente sano y alejado de situaciones de riesgo que se dan en la comunidad (violencia, abuso, drogadicción, alcoholismo, entre muchas). A esto se suman los talleres de carácter recreativo y de desarrollo valórico.
2. A nivel formativo, los talleres son la principal herramienta donde se inculcan valores, se refuerza el aprendizaje (módulo de refuerzo escolar) y se motivan las actitudes de superación.
3. En el módulo de refuerzo escolar se trabajan las tareas escolares de cada uno de los niños y también se gestionan expediciones culturales (visitas a museos) en donde se busca incentivar el aprendizaje a partir de mecanismos de enseñanza novedosos para inculcar un aprendizaje significativo.

Es misión de cada tutor reconocer los intereses y habilidades que cada niño y/o adolescente posee, reforzando así sus potencialidades. Los talleres de salud y bienestar ofrecen a los niños una alternativa para involucrarse en juegos y deportes competitivos, mientras construyen su autoestima y sus conocimientos sobre una vida saludable.

Durante el verano, se ofrece un programa de motivación a la lectura para enseñarles el mundo de la lectura. Se anima a los niños a escoger sus propios libros, se les motiva a terminar las historias que eligen, dándoles un enfoque de logro personal y ayudándoles a mejorar su calidad y comprensión de lectura. Se termina el programa con un Carnaval, un festival entretenido para celebrar sus logros.

Beneficiarios Indirectos

La familia de los niños, principalmente las madres, son involucradas en el trabajo que se desarrolla en mi Club, esencialmente a través de “Talleres de mamás”, donde se generan instancias para compartir sus vivencias. Además aprenden manualidades, cocina y participan de talleres como baile entretenido.

La finalidad de estos talleres es que las madres sean partícipes del Club reconociendo en él un espacio comunitario en donde todos pueden participar y compartir. El objetivo de éste es fortalecer el vértice “Familia” del triángulo, integrando de manera profunda a las familias de la dinámica del Club.

Además, se ha inaugurado el taller para mamás: "Nosotras Mujeres", en el cual mediante la promoción de habilidades y talentos propios en el desarrollo de artes manuales, se logra mejorar la relación familiar y tratar problemáticas individuales mediante el apoyo de la comunidad y el afecto de sus pares. Este taller también busca promover la independencia económica de sus participantes fomentando el desarrollo de productos artesanales comercializables y la gestión de microempresas.

4.1.5 Financiamiento

La organización cuenta con cuatro fuentes principales de financiamiento, donación de dinero de personas, empresas, donación de materiales, realización de eventos.

Donación de dinero: Los donantes son esenciales para el éxito continuo de la organización. El 85% del presupuesto operativo anual se compone de donaciones individuales. Existen alianzas con fundaciones de responsabilidad social de empresas, quienes apoyan mayormente en las inversiones puntuales que realiza la organización.

Donaciones de materiales: La organización tiene una constante demanda de algunos suministros básicos. Entre los artículos de mayor demanda son los útiles escolares, higiene personal, ropa, juguetes, artículos deportivos y libros.

Organización de eventos: Recaudación a través de eventos orientados a reunir recursos, tales como organizar una degustación de vinos, muestra de arte o un evento musical, etc.

4.1.6 Evaluación de la Intervención

Esta organización realizó una evaluación de su intervención, el cual da cuenta del impacto que ha generado el programa "Mi Club" en sus destinatarios directos: niños y familias. Entre los principales resultados de este estudio se presentan:

a) Eje temático: vivencia de los destinatarios respecto del vértice “colegio” del modelo triangular que la fundación promueve.

El rendimiento escolar se ha convertido en el motor principal de la intervención que el programa MI Club realiza. Niños y adultos reconocen la importancia de dicho aspecto y señalan de qué manera este aspecto se ha vivenciado antes y después de participar en la fundación. Es claro para todos que el rendimiento de los niños era distinto antes de participar en Mi Club. A partir de los antecedentes recabados en el cuestionario a escala de valor es posible reconocer que antes de que los niños participaran en el programa tenían un promedio de nota 5,1 a diferencia del promedio 5,8 que poseen los niños desde que han participado en el programa, lo cual cuantitativamente demuestra una superación en las calificaciones de un promedio de 7 décimas.

Las familias, durante las entrevistas efectuadas, reconocen que antes de participar en el programa sus niños presentaban calificaciones más bajas respecto a las que poseen actualmente. Desde esta perspectiva se advierte en la mayoría de las entrevistas una

opinión que reconoce mejoría en cuanto a las calificaciones de los niños y las niñas. A su vez, los niños también advierten dicha mejoría en sus notas, señalando claramente su opinión respecto a esto.

Un aspecto importante a señalar es que el mejoramiento de los niños es considerado de manera integral, pues no solo se identifica una mejoría en la calificaciones, sino que el énfasis de las respuesta se centra en aspectos relacionados al mejoramiento de la responsabilidad, hábito de estudio en sus ganas de aprender y en la independencia que han adquirido para realizar sus deberes escolares. En ese sentido, el Club ha mejorado el rendimiento escolar tanto en las calificaciones de los niños como en sus ganas de aprender y en sus hábitos de estudio.

Este indicador nace a partir de la necesidad de establecer como los destinatarios perciben la labor de los tutores en cuento al reforzamiento escolar que se desarrolla en el club, siendo ellos los responsables directos de este espacio educativo. Dicha labor se torna fundamental para fortalecer el desempeño académico de los niños, pues la realidad de los niños y niñas participantes del proyecto apunta a familias que, en su mayoría, no cuentan con las herramientas necesarias para apoyar constantemente a los niños en sus deberes escolares, situación que se debe a diversos factores, entre ellos la falta de tiempo con que las familias cuentan, como también el bajo nivel educacional de los padres, que en algunos casos se presenta con analfabetismo.

En general, las familias tienen una positiva percepción de los tutores, lo cual queda de manifiesto en la información entregada a lo largo del estudio. Las familias tienen claridad respecto de lo que los tutores y los niños hacen diariamente en el refuerzo escolar. La opinión de las familias es elocuente, vivencian de manera positiva la labor de los tutores en el reforzamiento escolar de los niños, reconociendo en esta labor apoyo en los deberes escolares, disciplina, afecto y por sobre todo, la ocasión para inculcar las ganas de aprender.

A su vez la opinión de los niños coincide plenamente con lo expuesto por sus familias. Reconocen que el refuerzo escolar es el tiempo para realizar sus deberes escolares y de aprender, teniendo claridad de la importancia que esto tiene en para sus vidas.

A su vez el cuestionario contestado por todas las familias participantes de mi club es unánime en su percepción frente a la pregunta “según mi opinión el refuerzo escolar que hace el tutor(a) del niño es”, nos encontramos con que el 72% de las familias considera que dicho refuerzo escolar es muy bueno, todo esto frente a un 4% restante que lo considera regular. Es así, como nos encontramos con una opinión positiva del refuerzo escolar, pues el 96% de las familias reconoce que la labor del tutor es oportuna y adecuada para el cumplimiento de los deberes escolares de los niños.

b) Eje temático vivencia de los destinatarios respecto al vértice “familia” del modelo triangular que la fundación promueve.

Como bien se ha expuesto en el estudio, la familia es fundamental para la intervención que el programa Mi Club realiza, siendo este el núcleo principal en el que los niños y

niñas se desarrollan. Es de este modo, como a partir de la información obtenida se logra apreciar los siguientes indicadores.

b.1) Intervención realizada por Mi Club cuando las familias vivencian problemáticas cotidianas y/o situaciones de crisis.

Para Mi Club, prestar apoyo a las familias que necesitan cierta colaboración en la eventualidad de vivenciar problemáticas, resulta fundamental. En general, en las respuestas de los entrevistados se distinguen dos tipos de ayuda otorgada por el programa durante un período de crisis familiar:

- Ayuda material
- Contención emocional

Por una parte las familias entrevistadas señalan que, de haber requerido apoyo material, necesidad surgida por alguna situación de crisis, mi Club ha realizado campañas para otorgar los enseres y/o alimentos necesarios. Por otra parte, las familias son enfáticas en señalar que el apoyo entregado por el programa resulta mucho más significativo cuando las familias vivencias instancias de conversación, apoyo y consejos en situaciones complejas, pues manifiestan que generalmente lo que necesitan es compartir sus problemáticas y pesares, sin tener otro fin que expresar sus emociones.

Estas opiniones coinciden con el 84 % de familias, quienes señalan que apoyo que el club entrega frente a problemáticas es muy bueno y 4% que considera dicha intervención como Buena. El 12 % restante señala observar cual es la intervención realizada, reconociendo que no todas las familias han vivenciados situaciones problemáticas o de crisis. Así como las familias en general se encuentran conformes con la intervención realizada, considerándola útil y necesaria para continuar con sus vidas.

b.2) El taller para familias es fundamental dentro del programa Mi Club.

Paulatinamente este tipo de taller fue incorporado en las funciones de la fundación, por lo que actualmente funciona de manera continua todas las semanas. En las respuestas de los entrevistados se advierte que este taller es percibido como positivo, siendo instancia de aprendizaje y conversación.

Es preciso señalar que las madres, al aprender ciertas técnicas manuales, elaboran artesanías que posteriormente son puestas a la venta, lo que colabora a que las familias participantes pueda percibir un pequeño ingreso extra, lo que puede convertirse en un potencial negocio.

Cabe destacar que existe cierta cantidad de familias que actualmente no participa en los talleres impartidos, existiendo fundamentalmente razones ligadas al escaso tiempo con el que cuentan, pues la actividad laboral no les permite tener horas libres durante las tardes.

Es necesario señalar que por lo general las familias que recién se incorporan a Mi Club, presentan cierta reticencia a participar en los talleres impartidos, fenómeno muy común

en los primeros seis meses de integración en el Club. Bien lo saben los gestores del programa, a quienes les tomó al menos un año incorporar a las familias de manera más activa.

c) Eje temático: vivencia de los destinatarios respecto al vértice “Fundación “del modo triangular que Mi Club promueve.

Desde el vértice fundación que el programa promueve se advierte que los talleres para niños son el motor que activa la intervención realizada. A partir de estas actividades, artísticas, técnicas, deportivas e intelectuales, el programa desea promover un aprendizaje integral, en donde se estimulen otras áreas educativas además de la intelectual lo cual se impulse desde el refuerzo escolar que desarrolla Mi Club. Es de este modo como la investigación arrojó las siguientes categorías de análisis.

c.1) Opinión de los niños y las familias respecto de los talleres para niños impartidos por el proyecto Mi Club.

Las opiniones respecto de los talleres impartidos por mi club son elocuentes; familias y niños coinciden en sus percepciones señalando que dichas actividades son entretenidas, educativas y fundamentales para el positivo desarrollo de los niños. Desde un enfoque cualitativo, los entrevistados exponen que los aspectos centrales vivenciados por los niños durante los talleres se encuentran orientados a enfoques educativos y por sobre todo recreativos, reconociendo que dichas actividades promueven un desarrollo integral. Las familias están conformes con los talleres realizados, pues desde dichas actividades los niños refuerzan también ciertos aprendizajes que los ayudarán en su vida de adultos, como aprender a cocinar, coser, diferentes técnicas manuales, etc., como también se divierten sanamente y dan un buen uso a sus horas de tiempo libre.

4.2 Proyecto de Jardines Infantiles de Aquin, Haití

En el año 2008, se inicia el proyecto de CPE, jardines infantiles, con tres educadoras chilenas, se instalan, de manera permanente en la localidad de Aquin, en el Sur de Haití, para acompañar, y asegurar transferencia técnica con un equipo de educación haitiano, además se coordina la construcción e instalación anexa de salas preescolares, en la escuela primaria existente distante 16 kilómetros, intervención sustentada por América Solidaria y la JUNJI representando al gobierno chileno.

El carácter experimental del Proyecto, el acompañamiento y supervisión técnica, han privilegiado conocimientos y experiencia adquiridas por educadoras chilenas en terreno, facilitando la reflexión permanente, generación de insumos y materiales curriculares y pedagógicos, de modo de fortalecer el desarrollo de la experiencia en tres áreas centrales que determinan la calidad del modelo educativo para los/as niños/as: a) protección y cuidado, b) gestión educativa y c) participación de la familia y la comunidad, más experiencia con voluntarios (área social, de salud y agroecológica).

4.2.1 Descripción del proyecto

Nombre del proyecto: Promoción de educación parvulario de calidad

Temática: Educación

Grupo etéreo: Niños y niñas

Fecha inicio de la intervención: Septiembre / 2008

Fecha finalización de la intervención: Julio / 2014

Organización Asociada: América Solidaria

4.2.2 Identificación del proyecto

El proyecto busca contribuir a la promoción del funcionamiento autónomo de ambos jardines infantiles, para que así garanticen educación de calidad para todos los niños y niñas que asisten a los centros, generando líneas de capacitación a actores locales, apoyo en gestiones operativas y fortalecimiento de procesos de traspaso a nivel institucional.

El proyecto se enmarca en el proceso cooperación chilena en el Centre de la Petite Enfance (CPE) en la comuna de Aquin al sur de Haití, proyecto que ha sido desarrollado por AGCI desde el año 2008 en conjunto con JUNJI, Integra, BID, América Solidaria y otras instituciones. Tras 5 años de intervención se propone dar por finalizado el traspaso de la gestión de ambos centros educativos al gobierno y comunidad haitiana a nivel político, administrativo y local.

Este proyecto se desarrolla en el período escolar haitiano a través del apoyo de profesionales voluntarios de América Solidaria internacionales y nacionales, en conjunto con profesionales haitianos que han sido partícipes del desarrollo del proyecto en estos últimos años.

4.2.3 Descripción del problema

Hoy en día Haití no cuenta con un programa oficial de Educación Parvularia ni con políticas públicas que apunten al desarrollo del sector. El proyecto implementado desde el 2008 en el sur del país, Aquin, por AGCI-JUNJI y América Solidaria, si bien ha sido una positiva primera experiencia en el tema, aún no cuenta con las capacidades pedagógicas ni administrativas necesarias en los centros para funcionar de manera autónoma en el momento en que la cooperación internacional se retire. Los monitores de los centros no tienen la formación pedagógica necesaria para asegurar educación de calidad a los niños y niñas del centro y tampoco existen equipos directivos consolidados que permitan gestionar las principales actividades y programas que se plantea el centro educativo.

4.2.4 Identificación de la población objetivo

Beneficiarios Directos

1. **Niños y niñas de Aquin y Vieux Bourg:** 186 niños de 2 a 5 años de edad que asisten diariamente a ambos centros educativos, los cuales han sido seleccionados a través de una entrevista a la familia realizada en el hogar de cada una de estas la cual intenta indagar el nivel de vulnerabilidad en que los niños se encuentran inmersos, dándole prioridad de ingreso a los más vulnerables.
2. **Monitores centros educativos:** 14 Monitores y monitoras (educadores), quienes han sido seleccionados de dos maneras:
 - I. En un centro se eligieron agentes comunitarios de diferentes estamentos los cuales han sido capacitados a través de los años
 - II. En otro centro se seleccionaron personas que estudiaron para desempeñarse como técnicos en educación parvulario y han seguido perfeccionándose a través de los años.
3. **Directoras centros educativos:** La directora de Aquin no estaba formada hasta el periodo 2011-2012, antes trabajaba como monitora dentro del centro ubicado en Vieux Bourg. La directora del centro ubicado en Vieux Bourg fue contratada para el puesto por lo que cuenta con algún tipo de formación en educación.

Beneficiarios indirectos

186 Familias de niños y niñas de Aquin y Vieux Bourg que viven en situación de extrema vulnerabilidad social y que no tienen acceso a otro tipo de posibilidad educacional pre escolar para sus hijos

4.2.5 Antecedentes del proyecto

A partir de la relevancia de la educación pre escolar para el desarrollo humano y del deficitario estado de ésta en Haití, desde el año 2008, el gobierno de Chile y el ministerio de educación haitiano han implementado un proyecto de cooperación piloto de educación inicial en el sur del país, en el distrito de Aquin. El programa, en su diseño original, contemplaba la instalación de 2 jardines infantiles para niños y niñas menores de 5 años a modo de experiencia piloto y generador de buenas prácticas, el que sumado a un proceso de desarrollo de capacidad institucional en el ministerio de educación haitiano, pudiera instalar las bases para impulsar el desarrollo de un programa de educación inicial en el territorio haitiano. El proyecto en su inicio (2008) tenía un margen de tiempo de 3 años, los que se han prolongado a 6 años.

En la actualidad, el proyecto ha logrado instalar una metodología de trabajo en terreno, pero no ha logrado involucrar de forma efectiva a la institucionalidad haitiana en su funcionamiento, lo que hace que peligre su sustentabilidad una vez que la cooperación internacional se retire del proyecto. Frente a esta situación, el gobierno de Chile ha

planteado realizar un último ciclo de intervención en el proyecto de Centre de la Petit Enfance, el cual está destinado a fortalecer las líneas de trabajo con el Ministerio de Educación Haitiano, para así lograr el traspaso con los actores locales involucrados.

4.2.6 Experiencia del proyecto

Los centros han funcionado de forma ininterrumpida desde el 2009, logrando instalar un modelo diferente respecto a la provisión de cuidados y educación parvularia presente en Haití. En la actualidad, los centros se desempeñan liderados por docentes de origen haitiano, y todos los promotores y equipo de atención directa también son de nacionalidad haitiana.

En la línea de trabajo con la autoridad haitiana los resultados son menos auspiciosos. Ha resultado complejo involucrar en un nivel operativo a los equipos del ministerio haitiano, y profundizar con ellos en el desarrollo del modelo técnico. Si bien los responsables haitianos están informados y validan el proyecto y su propuesta y los centros son dirigidos por profesionales haitianos preparados en el proyecto, el involucramiento real del ministerio en la gestión cotidiana todavía es considerado débil.

4.3 Fundación Jacaranda Community

Existe una fundación similar a la que se pretende implementa en Haití, esta fundación ha logrado realizar un exitoso trabajo en Nairobi, Kenia. Realizaremos una descripción del trabajo realizado por esta fundación.

4.3.1 Descripción de la Organización

La fundación Jacaranda Community es una organización cristiana sin fines de lucro, fundada por un matrimonio canadiense en Nairobi, Kenia. Han trabajado por 7 años en la protección de niños hijos de mujeres viudas y madres solteras en situación de pobreza y riesgo social.

Objetivo de la Fundación

El objetivo de esta fundación es suplir las necesidades físicas y espirituales especialmente de mujeres viudas y madres solteras, proveyendo cuidado y protección para sus hijos a través de educación y servicios de salud.

Objetivos Específicos

- Creación de puestos de trabajos para mujeres viudas y madres solteras a través de la artesanía y la costura para posteriormente comercializar estos productos en el mercado norteamericano canalizando las ventas para que las utilidades lleguen a las mujeres intervenidas.

- Intervenir en el proceso educativo de los niños, hijos de las mujeres participantes de la fundación, tanto es sus precarias escuelas, como en la creación de hogares donde se puedan complementar y potenciar sus capacidades intelectuales.
- Proporcionar atención médica, dental e higiene, tanto a las mujeres y niños participantes de la fundación, como también a la comunidad de Nairobi incentivando hábitos de higiene que mejoran la salud de la población.

4.3.2 Beneficiarios

La fundación Jacaranda Community tiene como beneficiarios de sus esfuerzos a:

- Mujeres viudas y madres solteras, mujeres que están en un serio riesgo social y en una pobreza absoluta, toda vez que no tienen acceso a fuentes laborales y viven en condiciones muy precarias.
- Hijos de las mujeres viudas y solteras que tienen pocas expectativas de vida, de educación y de desarrollo debida a la realidad que viven en sus hogares y escuelas.
- La comunidad en general pues las intervenciones de salud e higiene están destinadas a mejorar las condiciones de vida de la comunidad donde está situada la fundación.

4.3.3 Sistema de Trabajo

El sistema de intervención de la fundación consta con 4 ramas de trabajo, cada una de estas ramas tiene una función específica y entrega distintos servicios a la comunidad, en estas ramas de trabajo el enfoque está en la creación herramientas para la superación de la pobreza de las mujeres intervenidas, apadrinamiento de niños en los casos más extremos de pobreza y enfermedades, proveer servicios médicos e higiénicos y por último intervenir en el área educativa.

La fundación cuenta con propiedades en Nairobi donde se realizan todas las actividades destinadas a la creación de artesanía y costura, contado con algunas máquinas para tales efectos, además de salas destinadas a actividades de salud e higiene y convenios con algunos centros educativos locales para trabajar el desarrollo educativo.

La búsqueda de apadrinamiento de niños realiza en las oficinas administrativas de la fundación tanto en Estados Unidos como en Canadá, países de origen de los fundadores de Jacaranda Community.

La fundación trabaja principalmente con voluntarios de distinta nacionalidades coordinados por los fundadores quienes están establecidos en Nairobi, Kenia.

Voluntarios: Los voluntarios son en su mayoría jóvenes titulados de las más diversas carreras, tales como Medicina, distintas pedagogías, sociólogos, psicólogos, artistas

etc. Quienes ven en esta fundación la posibilidad de contribuir con sus capacidades a la mejora de la vida de los intervenidos y romper círculos de pobreza y enfermedades.

El trabajo en la fundación, permite que sus voluntarios desarrollen y entregan propuestas para los trabajos de la fundación, basado en las necesidades que el voluntario mismo percibe.

4.3.4 Servicios

La fundación ofrece cuatro tipos de servicios estos son:

1. Jacaranda Creations: Esta es la rama de la fundación que se dedica a enseñar a las mujeres distintos tipos de artesanías y costuras para su posterior comercialización, desarrollando de esta manera las habilidades logrando así, que las mujeres se sienta útiles y dignas. Los productos son hechos a mano por las mujeres de la comunidad con materiales de origen local de Nairobi y con sus ganancias ellas pueden apoyar el desarrollo de sus hijos y hogares. Actualmente se cuenta con 10 centros en donde se desarrollan estos talleres alcanzando de esa forma a más de un centenar de mujeres creando variados productos , tales como muñecas típicas , cojines, mantas , etc.
2. Jacaranda Kids: En esta rama la fundación promueve el patrocinio de niños de la comunidad que se encuentran en el mayor riesgo social, en su mayoría son niños con algunas patologías como desnutrición y VIH en los casos más dramáticos. El apadrinamiento se lleva a cabo luego de realizar un seguimiento de los niños y exponer el caso a través de la página web de la fundación, para que algunos de los visitantes puedan sentirse motivados a ayudar. La ayuda se canaliza a través de las oficinas administrativas en Norteamérica. El apadrinamiento consiste en suplir gastos médicos, alimenticios y educativos. De esta manera las donaciones contribuyen a romper círculos de pobreza, analfabetismo y enfermedades.
3. Jacaranda Care: En esta rama de la fundación el trabajo se centra en la intervención médica de las mujeres, niños y comunidad. El trabajo se lleva a cabo a través de controles médicos a niños, preocupándose de proveer las vacunas básicas contra enfermedades transmitidas por malas condiciones higiénicas. Elevar los estados nutricionales es claves para un buen desarrollo intelectual. Además de enseñar hábitos de higiene y manipulación de alimentos a las mujeres y la comunidad.
4. Jacaranda academia: Esta rama de la fundación está la relacionada con la educación de las nuevas generaciones, pues su foco está en potenciar el desarrollo intelectual de los niños en su temprana edad, para ello la fundación ha creado tres centros educativos: Jacaranda Academic Center –Kayole , Jacaranda Academic Center- Kibera Y Jacaranda Academic Center-Marurui , en cada uno de estos centro se rescatan niños que vagan por la ciudad debido a que sus madres no pueden cuidarles y se les da un lugar donde se les alimenta y se les brinda enseñanza

sistemática. Además se crean alianzas con los padres de la comunidad para que sus hijos asistan a los centros educativos que la fundación promueve.

4.3.5 Financiamiento

Jacaranda community ha desarrollado un programa de financiamiento llamado “Amor en acción” en el cual su eje está sobre las donaciones de dinero tanto de privados como de empresas y la donación de materiales para uso pedagógico o maquinaria para la elaboración de las artesanías destinadas a la mantención de las mujeres intervenidas.

La parte financiamiento de la fundación está a cargo de las oficinas administrativas de la fundación en Estados Unidos y Canadá, son estas quienes canalizan todas las donaciones existentes y se encargan de sumar nuevos socios donantes, además de los voluntarios que desean servir en la fundación.

4.4 Estudio de captación de fondos

Las principales conclusiones de un estudio de benchmarking realizado por la organización de fundraising española, concluye en los siguientes resultados:

- Las actividades de fidelización de socios y donantes se han potenciado significativamente en los últimos años.
- El 42% de las entidades declaran que las aportaciones de las administraciones públicas han disminuido en los últimos tres años.
- Las redes sociales se han posicionado como una fuente interesante para difundir los ideales, los valores y las actividades de las organizaciones, siendo un canal protagónico para atraer nuevos adherentes.
- Mientras el año 2009, el 33% de las entidades encuestadas consideraba que el aumento del número de donantes era su principal fuente de crecimiento, en 2012 este porcentaje desciende al 17%. En contraposición a este dato, el 50% de las OSFL consideran en 2012 que el incremento de sus recursos pasa necesariamente por mejorar sus ofertas y sus formas de colaboración, frente al 21% de las entidades que lo afirmaban en 2009.

El descenso de donantes lleva a las OSFL a dedicar más esfuerzos a la fidelización de sus colaboradores. Un análisis comparativo de las herramientas de fidelización utilizadas por las OSFL en el año 2009 y las empleadas en el 2011, revela conclusiones muy significativas de las tendencias actuales. Las entidades son cada vez más conscientes de la importancia de hacer partícipes a sus colaboradores y de medir su satisfacción para lograr su compromiso. Así, mientras en el año 2009, el 24% de las entidades realizaba encuestas de satisfacción a sus donantes, en el año 2011 este porcentaje asciende hasta el 54%. Esta tendencia al alza se observa también en otras herramientas de fidelización como las reuniones “cara a cara” (del 37% al 66%), las llamadas telefónicas para la actualización de datos (del 53% al 79%) o la participación de colaboradores en actividades y eventos (del 65% al 88%).

4.4.1 Tendencia de las fuentes de ingresos de las OSFL

Al preguntar a las entidades participantes cuál es la tendencia que han experimentado sus fuentes de ingresos (donaciones corporativas, donaciones de particulares, legados, grandes donantes, financiación pública y venta) en los últimos tres años, las organizaciones indican que las redes sociales son una herramienta esencial para sumar gente. Este estudio también revela datos interesantes sobre el interés de los internautas por las entidades sociales. Los resultados del presente estudio de “benchmarking” reflejan que las redes sociales constituyen una gran ventana para la difusión de los valores, objetivos y actividades de las entidades no lucrativas. El 96% de las entidades que han participado en este estudio utiliza principalmente Facebook y el 88% Twitter muy por debajo se sitúan LinkedIn (38%) y Tuenti (33%). El espíritu proactivo de las entidades sociales, les lleva a dedicar una media del 7,73% de sus gastos a la captación de fondos y del 1,6% a desarrollar actividades de fidelización⁹.

5 Indicadores de Gestión OSFL

Se propone un conjunto de indicadores que recogen datos relevantes de los principales grupos de interés: destinatarios, financiadores, personal y también de las áreas clave de una organización: estrategia, área económica y sistema de gestión. El sistema de agrupación propuesto, identifica también para cada categoría de indicadores los factores claves que se considera pueden incidir en el éxito o fracaso de una OSFL.

En la propuesta se han seleccionado factores clave específicos de las organizaciones sin fines de lucro y que están alineados con las principales iniciativas internacionales, como la impulsada a raíz de la Carta de Responsabilidades de OSFL propiciada por Civicus, Alianza mundial para la participación ciudadana y en la que están presentes la mayoría de OSFL internacionales. Algunos de los indicadores propuestos¹⁰ para evaluar el desempeño de una organización sin fines de lucros se presentan a continuación:

1. Indicadores no Económicos

- Cumplimiento de la misión o de la visión
- Impacto a corto y largo plazo
- Efectividad de los programas o servicios
- Sostenibilidad de la organización
- Imagen social
- Buen gobierno

9 II Estudio de “benchmarking” sobre la situación de la captación de fondos y la rendición de cuentas en España.

10 Red de Consultoría Social – España

2. Indicadores Económicos

- Diversificación de ingresos, independencia
- Tipología de gastos
- Resultados económicos
- Inversiones
- Coherencia presupuestaria

3. Indicadores de gestión

- Procesos
- Coherencia entre la misión y las actividades
- Alianzas y otras partes interesadas
- Comunicación
- Transparencia y rendición de cuentas
- Tecnología
- Innovación
- Información y conocimiento
- Gestión ambiental
- Cumplimiento de requisitos y estándares

4. Indicadores de destinatarios

- Nuevos destinatarios
- Atributos del servicio
- Relaciones con los destinatarios
- Calidad de vida
- Satisfacción
- Participación
- Indicadores de financiadores

5. Indicadores financiadores

- Atributos del servicio
- Relaciones con los financiadores
- Fidelización
- Satisfacción
- Subsanación de errores

6. Indicadores del equipo de personas

- Motivación, implicación y participación
- Satisfacción
- Rotación

- Formación
- Logros y competencias
- Salarios por categorías
- Productividad

6 Dimensión cultural

Para poder realizar una intervención de cualquier índole en un país diferente, nos encontraremos con varios obstáculos en el medio, pero sin duda una de las más importante es la relación con la cultura que rige al país en que se ejecutarán los programas. Para esto es importante considerar previamente las dimensiones culturales para ser capaces de enfrentar estos obstáculos minimizando el impacto que el la intervención en una cultura diferente tenga en la organización que se pretende implementar. En esta línea, se ha considerado la contribución del antropólogo Holandés Geert Hofstede para optimizar la comprensión de otras culturas en el entorno de trabajo.

Hofstede desarrolló el llamado Modelo de las cinco dimensiones para identificar los patrones culturales de cada grupo. Es un modelo de gran ayuda en la comunicación intercultural. Las dimensiones consideradas son:

1. Distancia al poder.
2. Individualismo – Colectivismo.
3. Masculinidad – Femenidad.
4. Evasión de la incertidumbre.
5. Orientación a largo plazo

6.1 Dimensión cultural de Haití, según modelo de Hofstede

Se presenta una descripción de este modelo, dándole un enfoque hacia la realidad en Haití, de esta forma se obtendrá una pauta para considerar en el momento de ejecutar la intervención propuesta en este trabajo.

6.1.1 Distancia al poder

Los países que presentan mayor desigualdad, es donde que hay mayores niveles jerárquicos, es también el grado en que los miembros de una sociedad aceptan que el poder está distribuido de forma desigual. Una puntuación alta sugiere que hay expectativas de que algunos individuos tendrán mucho más poder que otros. Países con elevada distancia en el poder son típicamente más violentos. Un puntaje bajo refleja la perspectiva de que la gente debe tener derechos iguales.

En el caso de Haití si se pudiera realizar una escala de 1-10 en la distancia de poder la clasificación de este país caería en un 1, esta es una nación con escasa sed de poder

extremo. La mayoría tiene su lugar en la sociedad y lo acepta. Este tipo de actitud frente al poder tiene su origen en la forma en que se formó la sociedad haitiana. Haití fue una colonia francesa hasta 1804 y previamente fue controlada por la monarquía española antes del siglo. La colonización y el sistema de segregación en que se fue formando el pueblo haitiano, que en su mayoría fue esclavo en sus orígenes, han producido culturalmente dos principales tipos de personas: el criollo y el nativo, siendo los criollos que han nacido en la isla, los que han experimentado una asimilación más occidental respecto del poder, mientras que los nativos tuvieron siempre una actitud sumisa toda vez que fueron en su mayoría esclavos para trabajos de campo.

Los Criollos eran en su mayoría esclavos domésticos y mestizos libres, después de la independencia de Haití se convirtieron en los principales habitantes de las zonas urbanas y en algún grado en el núcleo de élite. Por otra parte el nativo era exclusivamente esclavos del campo y se convierte después de la independencia de Haití, en la principal fuente de mano de obra de las zonas rurales y de la población en general.

6.1.2 Individualismo

En el individualismo las personas tienen cuidado de sí mismo. En culturas individualistas, la persona se identifica primero consigo misma, la tarea de la educación es precisamente encontrarse a sí mismo y así poder sostenerse de forma independiente sin ser dependiente del grupo al que pertenece. Ejemplo, países como EEUU, Canadá, Australia.

En el colectivismo las personas pertenecen a grupos, clanes, organizaciones, familias, que tienen cuidado de ellos y a los que ellos deben lealtad. En primer lugar se tiene lealtad y se identifica con el grupo y luego consigo mismo.

El individualismo es contrastado con el colectivismo, y se refiere al grado al que la gente espera valerse por sí misma o, alternativamente, actuar principalmente como miembro de un grupo u organización.

La sociedad de Haití es culturalmente colectiva basada en la familia en una primera instancia, pero conforme un individuo crece su mentalidad se va tornando cada vez más individualista esto debido a las pocas oportunidades de desarrollo de la familia que ofrece el país, lo que también ha gatillado un constante éxodo hacia otros países de la región.

6.1.3 Masculinidad – Feminidad

Este indicador se refiere a si en una determinada cultura hay muchas diferencias entre la forma en la que se deben comportar unas personas u otras dependiendo de su sexo.

En Haití existe desigualdad en el acceso a la educación, en el acceso a los cargos públicos, a salarios dignos e incluso desigualdad en el acceso a la titularidad de propiedades entre hombres y mujer. Bajo este marco y en estas malas condiciones, las mujeres son “la columna vertebral de la economía informal”, ellas son también el “banco

familiar” y “en la agricultura, ellas lo hacen todo”¹¹. Debido a su sabiduría para el negocio, su tenacidad y sus habilidades para reproducir sus medios de vida, muchas mujeres en Haití son las protagonistas del desarrollo familiar, local y hasta nacional. El hombre tiene un rol más pasivo ante las actividades cotidianas en un contexto de pobreza extrema, en el cual vive casi la totalidad de la población, sin embargo tienen un rol preponderante en actividades de corte político o de activismo social.

6.1.4 Evasión de la Incertidumbre

Se refiere a cómo se afronta la incertidumbre del futuro. Existen personas que se sienten cómodas en situaciones desconocidas, cuando van a otro país por ejemplo. Sin embargo, muchas personas se sienten muy incómodas cuando las cosas son desconocidas. Esta dimensión marca el grado en que las personas se sienten amenazadas por la incertidumbre y tratan de evitarla.

Haití no es un país que ostente altos grados de seguridad social ni estabilidad política o económica, esto por todas las tribulaciones que ha vivido durante muchos años por diversas índoles tanto administrativas como eventos de la naturaleza, es por eso que la mayoría de la población no manifiestan grandes proyecciones con respecto al futuro, sino más bien viven su vida en el día a día, esa es su forma de enfrentar la incertidumbre.

6.1.5 Orientación a Largo Plazo

En qué grado una cultura se orienta al largo plazo o al corto plazo. Se refiere a la importancia que se da en una cultura a la planificación de la vida a largo plazo en contraste a las preocupaciones inmediatas. Las culturas con una puntuación alta, fomentan la visión a largo plazo para conseguir futuras recompensas, ahorrar, resistir, y adaptarse a las circunstancias cambiantes. Las culturas con una baja puntuación, fomentan lo relacionado con el pasado y el presente, orgullo nacional, respeto por la tradición, etc.

En una sociedad donde las oportunidades son escasas, con servicios básicos precarios aún para el desarrollo de la vida, existe nula planificación para el futuro. En una sociedad como la haitiana, en términos generales lo que preocupa son las necesidades inmediatas.

Por lo expuesto anteriormente podemos obtener directrices para el establecimiento de cualquier actividad en Haití, ya sea de orden comercial o de ayuda humanitaria, toda vez que la sociedad haitiana tiene una cultura particular y un modo de vida muy diferente al de otras naciones, debido principalmente al precario desarrollo de este país. A continuación estableceremos una serie de directrices a considerar para asegurar el éxito de una intervención en Haití.

11 “Análisis de las Diferencias en la Fuerza Laboral de Haití”, elaborado por Canadian Hunger Foundation en 2007

1. Todo ejecutivo que debe cumplir una función de jefatura o liderazgo de cualquier tipo debe poseer un estilo con una marcada autoridad, debe mantener bien delimitado los roles, pues el haitiano tiende a sentir respeto y admiración por aquellos líderes que se demuestran seguros y capaces. Además las personas de Haití suelen ser aduladores pero solo con el fin de agradar a los líderes.
2. Es indispensable mantener y demostrar fortaleza en caso de que el proyecto o intervención implementada pase por una crisis. Los ciudadanos haitianos tienen una enorme capacidad de soportar las malas situaciones y no abandonan sus compromisos, sino que se mantienen firmes esperando el desenlace cualquiera que éste sea.
3. La confianza grupal es fundamental para el éxito de una actividad en Haití. Culturalmente ellos confían en los miembros de sus grupos ya sea la familia, parientes cercanos o los miembros de sus comunidades, tornándose casi una obligación social, ya que consideran que de esa forma pueden salir de las dificultades o ganarse la vida. Se desarrolla una actitud dependiente en los círculos sociales más vulnerables. Las personas tienden a esperar un líder o alguna organización que los ayude a salir de sus precarias situaciones.
4. Otro punto importante a considerar es que las personas haitianas culturalmente no siempre dicen toda la verdad o dan explicaciones detalladas de alguna situación o en el caso de solicitar algún informe. El oyente debe ser capaz de deducir y considerar las cosas no dichas a la hora de tomar decisiones. En situaciones de acuerdos tienden a decir que sí o hacen una promesa solo para complacer, pero en realidad no están de acuerdo, hay una tendencia a no cumplir la palabra pactada, se debe tener una actitud precavida al realizar acuerdos y supervisar siempre el cumplimiento de los compromisos.

7 DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Para establecer el diseño de la organización se debe considerar establecer con claridad los siguientes conceptos: objetivos, servicios, beneficiarios y evaluación del Servicio.

Tener claridad del fin principal de la organización, permitirá el 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 logren entregar algo concreto (inmaterial, pero concreto) de lo que el beneficiario carece y necesita. El principal capital de las organizaciones sin fines de lucro lo constituyen las personas comprometidas y organizadas que trabajan en ella, por lo tanto la capacidad de convocar adherentes a la causa y la organización de ellos, serán factores de éxito para la organización

La organización tiene dos líneas de trabajo fundamentales para lograr el éxito en su gestión, donde el mayor desafío es lograr el equilibrio entre ellos. Por una parte será el

buen servicio que brinda a su beneficiario y, por otra, será la capacidad que tenga para convocar a la sociedad a que se sume a su causa. Lograr este equilibrio permitirá tener los fondos y los trabajadores necesarios, para entregar al beneficiario lo que necesita. Este equilibrio asegurará que la operación de la organización se lleve a cabo. Al contrario, si cualquiera de estos dos elementos no estuvieran bien desarrollados, inevitablemente se producirán crisis al interior de la organización. La organización tendrá un área orientada al beneficiario que llamaremos área de Servicios y contará con el área de Obtención de Recursos, la cual estará orientada a la sociedad para convocarla en pro de la causa. De esta obtendremos fondos y voluntariado para la operación. A medida que la organización va madurando, se identificarán el nivel de impacto que tiene el servicio respecto a la misión de la organización

7.1 Misión

La misión será lo que identifica a la institución; la que le entrega su carácter y su sello. Es la que determina el modo como se relaciona con el beneficiario; es la que justifica el diseño de la organización; es la que convoca a voluntarios y donantes a la causa. Las respuestas que se dan al PARA QUE permite definir la misión de la organización. La Misión requiere ser muy clara para que “todo el mundo” sepa a ciencia cierta lo que la organización realiza, y sirva además de pauta para las decisiones que se deben tomar.

El fin de esta organización es suplir las necesidades tanto de salud, alimentación, afectividad y apoyo en el desarrollo de los niños que se encuentran en un mayor nivel de riesgo social, de forma que puedan encontrar un lugar donde sean acogidos e incentivados a aprender y desarrollar sus habilidades y talentos. El objetivo de esto es abrirles las opciones para enfrentar su situación de pobreza con el fin de que con las herramientas obtenidas durante su desarrollo puedan decidir por transformar sus realidades. Es por esto que podemos esbozar la misión de la organización de la siguiente forma:

“Contribuir al desarrollo integral de los niños en riesgo social de Haití, desarrollando sus habilidades y talentos, mediante la entrega de herramientas que les permita transformar su situación de pobreza”.

7.2 Procesos

Para definir el servicio se debe definir en primer lugar al beneficiario que se quiere atender (beneficiario de ingreso) y el impacto que se quiere lograr en ellos (beneficiario de egreso). Entre una y otra cosa está la intervención, la aplicación del servicio al beneficiario que llega.

7.2.1 Identificación de los Beneficiarios

Los beneficiarios de este proyecto se pueden clasificar en directos e indirectos:

Directos: son aquellos que recibirán la intervención de forma directa, obteniendo así los principales resultados.

Indirectos: Aquellos que deben ser intervenidos con el fin de impactar con sus resultados en los resultados esperados en los beneficiarios directos.

Para esta organización los beneficiarios se definen de acuerdo a la siguiente clasificación:

1. Beneficiario directo

Grupo de niños y niñas que viven en situación de riesgo social, que cuentan con el apoyo de sus familias, pero que se encuentran en situación de pobreza, lo que les dificulta salir de este círculo”. Pertenecientes a familias de escasos recursos y de nivel educacional bajo, sin embargo valoran la opción de educar a sus hijos por sobre el trabajo infantil. Se debe recordar que en Haití las familias priorizan el trabajo por sobre la educación.

Para la primera etapa del proyecto, se plantea dar continuidad al trabajo realizado por los jardines infantiles, CPE en la ciudad de Aquin en Haití, esto es, del universo de niños que han estudiado en estos jardines, seleccionar aquellos que se encuentren finalizando su período en el jardín infantil y que presenten un alto grado de vulnerabilidad, pero que sin embargo tengan el apoyo de sus familias para integrarse al programa de apoyo.

Para el año 2015 se espera que egresen 23 niños.

2. Beneficiario Indirecto

Dado que la intervención pretende trabajar con todos aquellos que componen el entorno de los niños, familia y colegios, podemos definir a estos como beneficiarios indirectos, ya que a través de la intervención en estos actores, repercutirá en beneficio del beneficiario directo.

3. Beneficiario de Egreso

Individuos que finalizado su período de intervención se encuentren preparados con herramientas que les permita transformar la situación de pobreza en que se encuentran sus familias y comunidades.

7.2.2 Servicio

La madurez de una organización se refleja en el grado de desarrollo que tienen los servicios que se entregan. Entendemos por grado de desarrollo lo siguiente:

1. Servicios identificados
2. Saber en qué contribuyen a la misión
3. Que estén financiados
4. Que se conozca el impacto que provocan

Para definir un buen servicio se debe considerar los siguientes macro procesos:

1. Identificar las necesidades a suplir de los beneficiarios
2. Definir las actividades de intervención en los beneficiario
3. Obtención de recursos para costear el servicio
4. Evaluar el impacto en los beneficiarios
5. Retroalimentar a la organización a partir de las evaluaciones.

El servicio se irá transformando en la medida que la organización tenga más experiencia y se retroalimente de las evaluaciones. Cada vez que se entregue un servicio, en algo impactará al Beneficiario y ese algo, se detectará en las evaluaciones, obteniendo así cierta lección de lo que ocurrió, de forma que se retroalimente para ir mejorando el servicio.

7.2.2.1 Actividades de Intervención

La Intervención es la aplicación del servicio al beneficiario de ingreso para que a través de la intervención, algo cambie en la situación del individuo. Podemos resumir la definición de la intervención como:



En el caso de la organización en Haití se establece agrupar los servicios para los beneficiarios directos en tres líneas de trabajo:

a) Salud y Alimentación

- Evaluaciones médicas preventivas y seguimiento del desarrollo
- Aplicación de vacunas obligatorias
- Suplementos alimenticios para el adecuado desarrollo de los menores
- Otorgar servicio dental.

b) Afectividad y desarrollo personal

- Formación de valores
- Talleres de Entretención

c) Educación

- Reforzamiento escolar
- Educar en hábitos de higiene
- Formación de valores que permitan a los niños y jóvenes enfrentar con fortaleza los vicios que la sociedad ofrece.

7.2.2.2 Servicios a beneficiarios directos

Tipo de Servicio	Posibles servicios a ofrecer	Capacidad de ofrecerlo	Necesidad detectada para ofrecerlo
Salud y Alimentación	Coordinar y vigilar las evaluaciones preventivas de salud, así como supervisar la aplicación de las vacunas obligatorias para los menores	Capacidad de realizar coordinación con los centros médicos establecidos por la ayuda humanitaria cubana y las familias de los beneficiarios	No existen evaluaciones preventivas de salud gratuitas para los niños. Muy pocas familias aplican las vacunas obligatorias a sus hijos
	Realizar talleres a las familias de salud e higiene	Diseñar e impartir talleres de formación en salud e higiene	Desconocimiento de hábitos de salud e higiene
	Entrega de suplementos alimenticios	Obtener fondos o alianzas estratégicas necesarios para suplir este tipo de suplementos. Ejemplo Leche para Haití.	Altos niveles de desnutrición infantil en el país.
	<ul style="list-style-type: none"> • Enseñar y proveer los insumos para realizar una correcta higiene dental en los niños • Revisión periódica de dentista a los beneficiarios de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar talleres educativos establecidos para enseñar higiene bucal y dental. • Capacidad de generar convenios para conseguir los insumos necesarios para realizar la higiene adecuada • Conseguir servicio dental a través de voluntarios 	No existe conocimiento de salud e Higiene dental, no siendo además una prioridad la compra de los insumos para realizarlos <ul style="list-style-type: none"> • No existe control preventivo dental
Educación	Reforzamiento escolar, con la finalidad de inculcar el deseo de aprender y superar sus propias falencias, potenciando la disciplina y cumplimiento de objetivos	Capacidad de diseñar e impartir talleres de reforzamiento escolar Contar con el recurso humano para impartirlos	El bajo nivel de escolaridad de los padres no les permite ser un apoyo para el desarrollo educacional de sus hijos.

Afectividad y desarrollo personal	Formación de valores que permitan a los niños y jóvenes enfrentar con fortaleza los vicios que la sociedad ofrece (drogas, alcohol, etc.).	Realizar talleres de relaciones humanas, inculcando el respeto y la responsabilidad de nuestros propios actos.	El alto grado de violencia, drogadicción en la población de Haití
	Demostrar atención de los niños a través de la realización de talleres de entretención y juegos		Tiempo libre sin atención de adultos, falta de afectividad.

7.2.2.3 Servicios Beneficiarios Indirectos

Tipo de Servicio	Posibles servicios a ofrecer	Capacidad de ofrecerlo	Necesidad detectada para ofrecerlo
Formación	Realizar talleres con los profesores y monitores de los colegios con el fin de potenciar los valores que se pretender establecer en los beneficiarios directos	Los talleres que se preparen para realizar a las familias de los beneficiarios serán los mismos que se ofrecerán a los monitores y profesores de los colegios.	Los niños necesitan recibir una sola comunicación respecto a los valores que las personas deben tener para enfrentar las oscilaciones de la vida.
	Talleres formativos y para las familias respecto al respeto del otro.	Talleres de relaciones interpersonales	El alto índice de violencia intrafamiliar, especialmente hacia mujeres y niños, violaciones entre familiares
	<ul style="list-style-type: none"> Realizar talleres de cocina adaptados a los insumos que se pueden obtener en el país 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinación con nutricionistas para identificar los insumos disponibles en el país que aportan en mayor cantidad los suplementos alimenticios necesarios para los niños y sus familias 	<ul style="list-style-type: none"> Alto nivel de desnutrición Desconocimiento de dietas ricas en proteínas con los productos que se pueden obtener fácilmente y a bajo costo en el país No existen hábitos alimenticios.
Generación de Ingresos	<ul style="list-style-type: none"> Taller para mamás, mediante la promoción de habilidades y talentos propios en el desarrollo de artes manuales o agricultura con el fin de lograr mejorar la relación familiar y tratar problemáticas individuales 	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de realizar talleres en artes u actividad agrícola que les permita obtener algún tipo de retorno monetario 	<ul style="list-style-type: none"> Baja autoestima de las mujeres dueñas de casa. Necesidad de generar ingresos extras para el hogar.

7.3 Evaluación del Impacto

Un proyecto no se puede formular a menos que se sepa cómo se va a evaluar, ya que sólo a partir de la metodología de la evaluación es posible determinar cuál es la información que se debe recoger para su formulación. Por otro lado, la evaluación ex-post (durante o después de la implementación del proyecto) permite reorientar la operación, adecuando el diseño realizado o adaptándola a las condiciones cambiantes del contexto. Asimismo posibilita aprender de la experiencia.

La evaluación, entonces, sirve de marco de referencia para la formulación de un programa o proyecto, permitiendo medir los costos y el impacto (o los beneficios) del mismo, así como las relaciones existentes entre ambos.

Por otra parte, todos los que toman decisiones, ya sean personas o entidades, tienen la preocupación y por lo tanto la necesidad permanente de asegurarse que sus decisiones son las adecuadas en cada momento y lugar; así como, que una vez tomadas las decisiones, éstas den los frutos esperados/necesarios. En el momento en que esta preocupación se expresa y se instrumenta, lo que ocurre normalmente cuando las entidades alcanzan un cierto grado de complejidad, nos encontramos ante la evaluación o, expresándolo de manera más precisa, ante los procedimientos de evaluación de una entidad determinada. Como consecuencia de lo anterior, la evaluación debe llevarse a la práctica como herramienta imprescindible de cualquier ciclo del proyecto de acción social que se pueda concebir; ya que no puede imaginarse un ciclo de gestión que no considere el tomar las mejores decisiones posibles, para de esta manera asignar adecuadamente los recursos disponibles y utilizarlos de la forma más adecuada una vez asignados

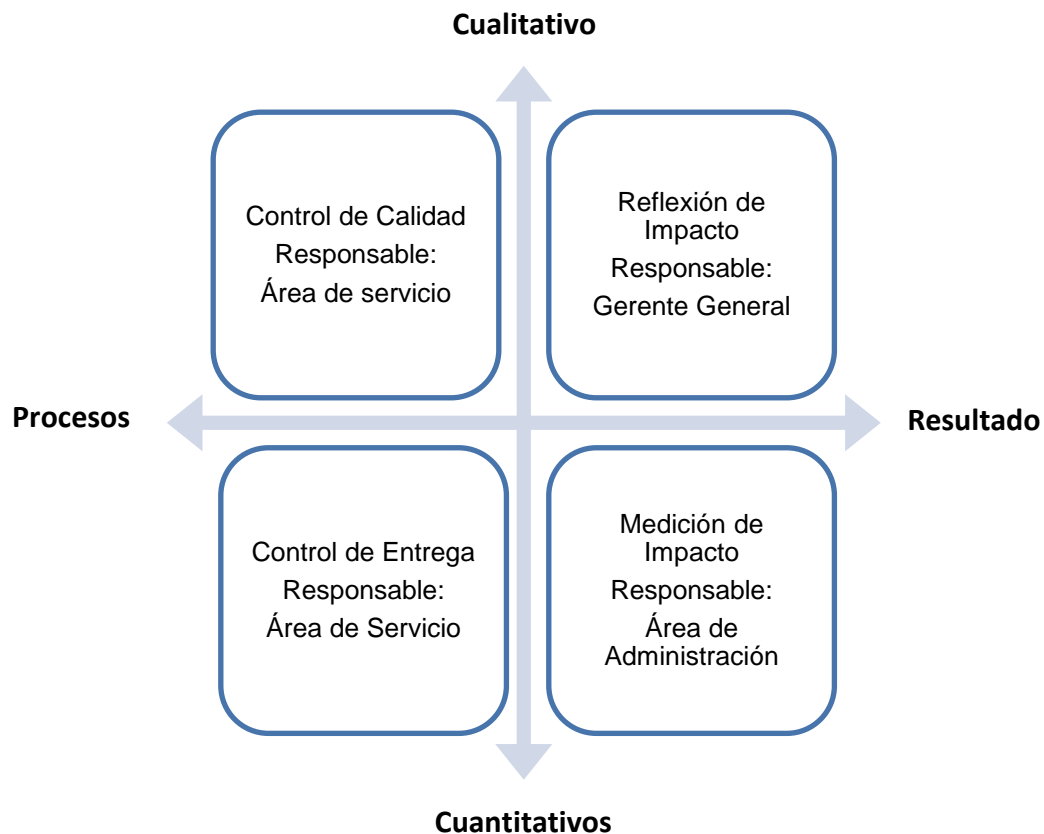
En este sentido, tres son las principales funciones de la evaluación:

- I. La retroalimentación o mejora (improvement) de los proyectos o acciones ejecutadas o en ejecución.
- II. El aprovechamiento de las experiencias del pasado para actividades futuras (enlightenment).
- III. La rendición de cuentas (accountability) hacia los financiadores, la opinión pública y todos aquellos implicados en los procesos de acción social.

Es por esto que para identificar si la organización está siendo efectiva en la entrega de sus servicios, debe integrar a sus procesos, la evaluación del impacto. Se entiende por impacto, la amplitud de los resultados que se logra en los beneficiarios, tanto en profundidad (cuanto se ha mejorado en su calidad de vida) como en extensión (a cuantos se han atendido).

En la figura 1 se representan todas las perspectivas de evaluación Integral de una intervención social, tanto cualitativas como las cuantitativas. Cada cuadrante tiene una función y un responsable de realizar esa función.

Figura 1: Dimensiones de evaluación



Fuente: La Administración por Objetivos, Matko Koljatic

1. Control de Entrega

En este cuadrante se controla que el servicio se entregue como se concibió. Es el cuadrante que procura mantener el mismo entusiasmo en entregar el servicio que se tuvo el primer día. En este cuadrante se definirán estándares (cuantitativos) del servicio y se verificará que se estén cumpliendo. Se quiere controlar que todas las actividades que comprende el servicio se ofrezcan como se estableció y evitar que pierda consistencia y efectividad. El área responsable de este cuadrante es el área de Servicios.

2. Medición de Impactos

Se estudia el efecto que provoca determinado servicio en el beneficiario. Esos impactos se miden a través de indicadores que se deben establecer previamente. Deben ser indicadores con algunas características para que la evaluación pueda ser continua y útil para que se pueda obtener una enseñanza de lo que se está haciendo, o dicho de otra forma, una evaluación que permita mejorar el servicio. La medición propiamente tal de los indicadores la lleva a cabo el área de administración

(para que el área de Servicios no sea juez y parte) o bien un tercero contratado para tal efecto (que también podrá ser un voluntario).

3. Reflexivo

En este cuadrante se evalúa al beneficiario “poniéndose en sus zapatos” para detectar las virtudes y los defectos del servicio que se presta. Es el cuadrante donde se responde qué se está logrando con el beneficiario. Como se trata de apreciaciones cualitativas, acá no hay indicadores ni datos como en los cuadrantes anteriores, sino que se trata de opiniones razonables que se discuten en el directorio.

4. Control de Calidad

Permite evaluar si efectivamente se entrega el servicio en los aspectos que tienen que ver con la misión de la organización. El área responsable de este cuadrante es el área de Servicios.

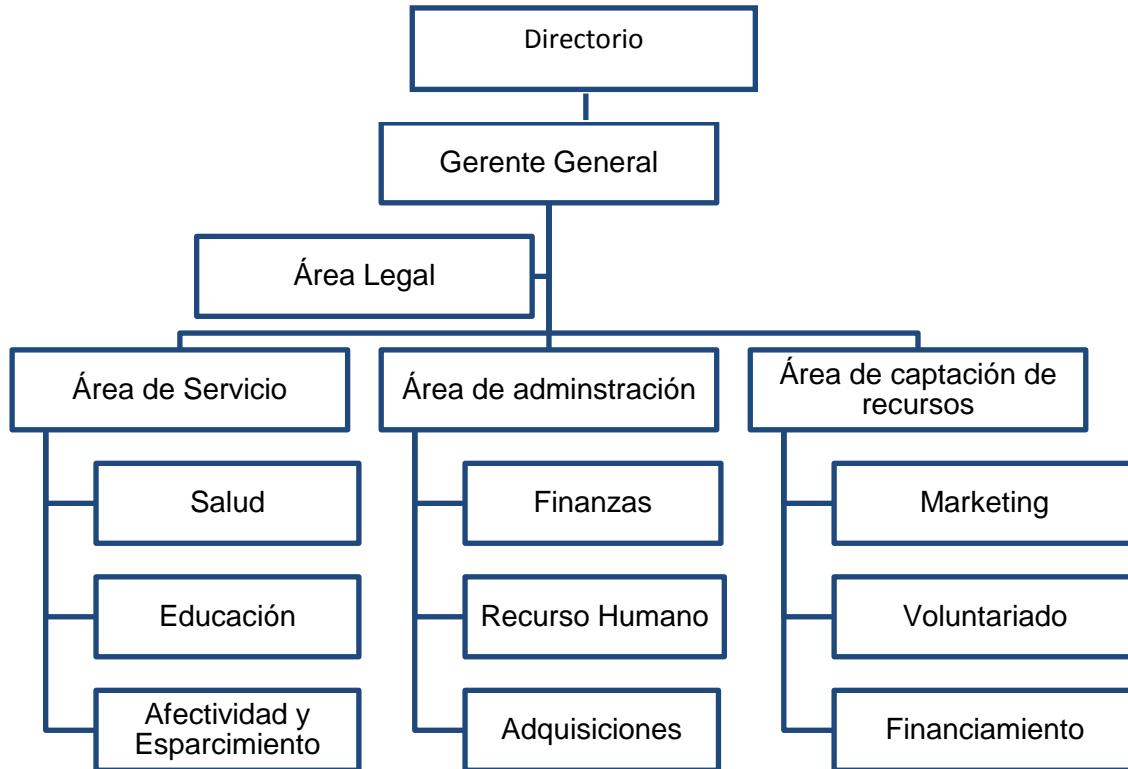
8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El trabajo se debe organizar definiendo la estructura organizacional que se requiere para cumplir con la misión de la organización.

En términos generales se debe contar con un directorio, además de tener al menos tres áreas básicas: Servicios, Captación de Recursos y Administración. Se debe contar además con asesoría legal para trabajar dentro de los marcos establecidos legalmente tanto en el país de origen, cómo en el país de ejecución del programa.

El bosquejo del organigrama se presenta en la figura 2:

Figura 2: Organigrama de una OSFL



Fuente: Elaboración Propia

Directorio

Es la autoridad máxima, tiene la responsabilidad de velar que la organización cumpla con su misión y sus servicios estén alineados con ésta. Deberá además asegurar que los recursos sean suficientes para cumplir con la planificación establecida. El directorio es quienes dan los lineamientos para que la organización se desarrolle.

Dentro de sus principales funciones se deben considerar:

- Asignar responsabilidades y autoridad en la toma de decisiones y aprobación
- Identificar y administrar los principales riesgos de la organización
- Supervisar el desempeño de la gerencia
- Aprobar las políticas y procedimientos
- Aprobar el presupuesto anual, incluido el de inversiones
- Asegurarse del cumplimiento de las leyes y obligaciones fiscales o tributarias de la OSFL

Para conformar el directorio se debe tener en cuenta los siguientes criterios:

- Número de integrantes: No hay una norma fija pero normalmente se recomienda que no supere los siete o nueve miembros. Se recomienda que sea número impar para que no haya empate en las votaciones, o bien que el voto del Presidente sea válido por dos.
- Disponibilidad de tiempo: Se debe tener disponibilidad para participar al menos de una reunión por mes.
- Compromiso con la Misión: Deben ser personas comprometidas con la misión de la organización, deben conocer el objeto final de su esfuerzo.
- Permanencia: El director debe saber con exactitud cuánto tiempo se requiere de sus servicios. El Directorio debería ser renovado parcialmente cada dos o tres años.

8.1 Gerente General

Este cargo representa la conducción de la organización. Es el responsable final de la ejecución de un determinado plan. Para definir al gerente se deben considerar los siguientes conceptos

- Remuneración: En términos generales debe ser una persona con contrato remunerado. Es poco práctico pensar que durante un tiempo prolongado alguien cumpla esta función en forma voluntaria.
- Antecedentes profesionales: Debe tener conocimientos del área administrativa antes que de las sociales. Si no los tuviera deberá apoyar su gestión en el gerente del área administrativa
- Humanidad: Debe tener un compromiso emocional con la misión y ser capaz de conducir al equipo.
- Jornada: La ventaja de la media jornada es, desde luego, la remuneración y la posibilidad de que este cargo sea cubierto por profesionales que deseen potenciar su área social.

8.2 Asesoría Legal

Equipo encargado de velar por los intereses legales de la organización, generando procedimientos para la elaboración de contratos y convenios con empresas donantes y alianzas estratégicas. Esta área puede ser de preferencia ejercida por voluntarios.

8.3 Área de Servicio

Esta área tendrá por objetivo ofrecer al beneficiario los servicios que permitan cumplir la misión de la organización. Desde el punto de vista del organigrama, el área de Servicios tendrá una serie de subdivisiones de acuerdo a la cantidad de servicios que se entreguen. En el caso de la organización de apoyo a la infancia en Haití, las

actividades se agrupan en tres servicios, agrupados por homogeneidad de la tarea y una jefatura: Salud y alimentación, Afectividad y desarrollo personal, Educación.

8.3.1 Área de Captación de Recursos

El área de Captación de Recursos tiene la misma importancia que el área de Servicios, porque la atención a los beneficiarios es tan importante como la convocatoria a la sociedad para obtener los recursos necesarios para brindar el servicio.

El área de Captación de Recursos deberá contar con tres sub áreas: marketing, voluntariado y obtención de recursos financieros.

8.3.2 Sub área de marketing

Aquella área a que da a conocer el servicio e impacto de la organización con el fin de sensibilizar a la sociedad con el trabajo que se realiza, deberá mostrar los valores, aspiraciones y la forma como una persona cualquiera se puede relacionar con la institución. El marketing inicialmente estará orientado a invitar a ese Voluntario o Donante, a que participe de distintas maneras en el trabajo de la organización. Además tiene la tarea de fidelizarlos para que permanezcan vinculados a ella. Por lo cual se pueden definir dos grandes objetivos de esta área:

1. Obtención de recursos económicos y humanos para su organización.
2. Facilitar distintos tipo de alianzas con otras entidades por ser una institución “conocida”.

Esta área debe contar con un plan de acción anual, que será la base sobre la que descansará no solo el marketing, sino también el plan de captación de los recursos humanos (el voluntariado) y económicos. Esta área debe identificar los potenciales adherentes que se unirían a la causa de la organización. Para lo cual debe contestar las siguientes preguntas:

- Quienes son mis posibles colaboradores
- Como llego a él (o ella)
- Qué le digo que lo conmueva
- Por qué apoyaría
- Qué está buscando en nosotros

Respecto a los adherentes, hay tres momentos en su relación con una organización:

- a. **Detectarlos:** Es descubrir dónde están y quiénes son.
- b. **Captarlos:** El plan de marketing definirá cuáles serán las actividades para realizar la captación de los adherentes. Se puede contar con:
 - Captación Indirecta: Se refiere al adherente que llega a través de otro. Hay casos en que es mucho más fácil hacerlo a través de un intermediario, que directamente. Campañas de Referidos

- Por amistad: A través de las relaciones personales de la gente que está involucrada en ella. En esto las redes sociales juegan un rol protagónico.
- c. **Retenerlos o Fidelizarlos:** Contar con campañas de fidelización es fundamental para profundizar la relación de los adherentes con la organización de forma que permanezcan en el tiempo con ella.

8.3.3 Sub área de voluntariado

Aquella que invita a voluntarios a llenar los cargos que se necesiten para el funcionamiento de la organización. Voluntario es aquel que está dispuesto a entregar algo suyo; su tiempo, su talento o su dinero. De acuerdo al lugar en donde se desempeñen, hay dos tipos de voluntariado:

- a) **Aquellos que trabajan con el beneficiario (en el área de Servicios):** Aquellos voluntarios que trabajan con el beneficiario, se enfocarán en mejorar la calidad de la atención a nuestro asistido, a ampliar la cobertura de los servicios que se ofrecen, o a aumentar la “cuota de humanidad” que el funcionario no tiene tiempo de entregar. Ver Anexo B
- b) **Aquellos que trabajan en la organización (y que participaran en las áreas de Administración o de Captación de Recursos):** Voluntario de preferencia profesional que tenga experiencia en administración, se valorará su experiencia en el oficio. Ver Anexo B

Esta área debe estar dirigida por un coordinador de voluntarios el cual debe cumplir con las siguientes tareas:

- a) **Reclutamiento:** Establecer los cargos que debe llenar el voluntariado, verificar qué perfil (experiencia, edad, motivación) requiere cada cargo.
- b) **Orientación:** Tener una primera idea respecto al tipo de persona que es el (o la) voluntario(a), evaluar la posibilidad de que se incorpore al área que lo solicitó, dar a conocer los principios de la organización.
- c) **Integración:** Se procede a firmar un contrato y a realizar una inducción del país organización y del cargo.
- d) **Motivación:** No hay que olvidar que lo que mueve finalmente al voluntario es la mística de la organización por lo cual se debe alimentar sistemáticamente.
- e) **Retiro:** Una gran oportunidad que tiene el administrador de recibir información sobre el voluntario, es cuando se retiran. Ya sea porque se cumple su plazo, se desilusionan de su tarea o no pueden seguir trabajando. Esta “última” conversación suele ser muy sincera y desde luego es recomendable anotar en la causa por la que se retiró.
- f) **Medición:** Medir la efectividad de los servicios y de las tareas que se realizan internamente. Medir la gestión de los voluntarios es fundamental para determinar los perfiles que el administrador de voluntarios requerirá.

8.3.4 Sub área de captación de recursos financieros

Esta área tiene como objetivo identificar las posibles fuentes de financiamiento y crear estrategias para cumplir con las metas de financiamiento establecidas.

Una vez establecido el presupuesto para realizar las actividades de la organización, esta área deberá establecer la factibilidad del cumplimiento de la meta de obtención de recursos.

8.3.5 Área de administración

Es el grupo responsable de poner a disposición los recursos humanos y materiales que hagan posible el cumplimiento de la misión. En particular se tratará de articular y de abastecer a sus colegas del área de Servicios y de Captación de Recursos, para que cumplan su cometido.

Dentro de sus principales tareas, debe realizar un presupuesto para las actividades anuales de la organización, con el fin de determinar los recursos necesarios para llevarlos a cabo. Debe además llevar todas las transacciones financieras y contables con el fin de entregar un reporte mensual que da cuenta de las actividades de la organización al directorio y un balance periódicamente. Anualmente debe presentar una memoria de las actividades anuales de la organización a todas las organizaciones que colaboran con el trabajo de la organización.

El área de administración está compuesta por 3 áreas: Finanzas, Adquisiciones y Recurso Humano.

1. **Adquisiciones:** El departamento de adquisiciones se dedica a cotizar y a cubrir todas las exigencias de la compra, identificar posibles alianzas para suplir con los insumos necesarios. Siempre debe respetar el presupuesto establecido.
2. **Recurso Humano:** En cualquier organización el recurso humano juega un rol protagónico, aún más en una organización que presta un servicio donde el gran porcentaje de éste es realizado por personas, es por esto que este departamento juega un rol fundamental en la prestación de un buen servicio.

Establecer políticas claras del manejo de este recurso es primordial, así como detectar las necesidades que pueden presentar y mantener una comunicación fluida, además de generar los incentivos y evaluaciones adecuadas. La administración de recursos humanos abarca además la realización de una serie de procesos legales, tales como: contratos, honorarios, finiquitos, tramitación de licencias médicas, etc.

Dentro de la organización la capacitación juega un rol protagónico, dado que la mayoría de las actividades se desarrollan en otro país, es fundamental capacitar a los funcionarios y voluntarios en el idioma y la cultura donde se desenvolverán las personas.

- 3. Finanzas:** El departamento de finanzas juega un rol relevante, dado que es importante contar con un adecuado manejo de los ingresos y gastos, así como contar con información confiable y oportuna. Información confiable significa exactitud de registros, presentación adecuada de las transacciones y saldos de cuenta de balance y resultados, así como la aplicación apropiada de las políticas contables que haya adoptado la organización.

El departamento de finanzas se divide en 3 sub áreas:

- 3.1 Contabilidad:** Este departamento permite tener claridad de la situación económica en que se encuentra la empresa, tiene como tarea registrar todas las operaciones de ingresos y egresos de la organización. Debe generar al menos una vez al mes estados financieros básicos para ser presentados al directorio, para una correcta evaluación del desempeño de la organización, además de las principales variaciones entre períodos y el cumplimiento de presupuesto
- 3.2 Presupuesto:** Es el departamento encargado de la formulación y control del presupuesto de la organización. El presupuesto es la herramienta de la planificación que permite determinar los gastos en que se incurrirá durante la operación del año, de forma que se pueden ir provisionando los ingresos necesarios para no afectar la correcta ejecución de los proyectos.
- 3.3 Finanzas:** Es el área encargada de conciliar los flujos de ingresos y egresos de fondos. Es responsable de endeudarse en el sistema financiero o invertir los excedentes de caja en instrumentos financieros. La inversión de los excedentes debe seguir un criterio de rentabilidad.

9 IMPLEMENTACIÓN

En este capítulo se propone un plan para implementar el trabajo de la organización en Haití. Se presentan una serie de desafíos en cuanto a lograr la implementación de los servicios que constituyen su misión e implementar un sistema de gestión, que le permita consolidarse a nivel local y expandirse luego a nivel nacional.

Etapa I: Formalización de la organización

Uno de los primeros pasos al crear una organización es el establecer su junta directiva, quien establecerá los objetivos de la organización, así como los mecanismos para la obtención de ellos. Ver anexo C.

Una vez conformada la junta directiva, se debe proceder con las siguientes actividades:

a) Asignación de Responsabilidades

- Seleccionar al gerente general o persona encargada de manejar la organización en su operación.
- Aprobar la estructura organizacional, identificando los colaboradores responsables por área de la organización
- Establecer la personalidad jurídica que le permita obtener financiamiento y los permisos necesarios para desarrollar su servicio en Haití.

b) Definir el plan estratégico

- Se debe establecer los programas de las tres líneas de trabajo establecidas, educación, salud y afectividad que permita cumplir con los objetivos establecidos
- Definir los programas de capacitación para los funcionarios y voluntarios que desarrollarán sus tareas en Haití.
- Establecer procedimientos que permitan asegurar el adecuado servicio a los beneficiarios y generar evaluaciones de cumplimientos de los objetivos por área.
- Seleccionar los potenciales beneficiarios del servicio de la organización

c) Confección de Presupuesto operacional

El primer paso en el proceso de preparación del presupuesto, es revisar los programas de beneficencia a implementarse, cantidad de personas a ser beneficiadas y los objetivos que se esperan tener.

Debe además estimarse los costos requeridos para obtener los objetivos, incluyendo los costos de personal, suministros y otros recursos. El personal encargado de cada programa y el personal financiero deberán establecer los montos requeridos para definir los recursos necesarios.

Al dividir el costo real de cada programa entre el número de personas beneficiadas, se determinará el costo unitario del servicio o beneficio. Basados en esta revisión, los objetivos deben ser discutidos y acordados, siempre que cuadren con el plan estratégico a largo plazo y ayuden en el progreso de la organización.

Igualmente se debe preparar un presupuesto de ingresos. Aun cuando eventos no predecibles influyan en el flujo de contribuciones recibidas, se debe estimar el monto de los ingresos. Debe tomarse en cuenta las proyecciones futuras e iniciativas para aumentar las recaudaciones por donaciones u otro tipo de actividades.

d) Obtención de Recursos

- Establecer el plan de trabajo para obtención de recursos y alianzas que permitan financiar la operación de la organización en Haití.

- Bajo esta modalidad se debe dar inicio a la búsqueda de personal y voluntarios que inicien el período de capacitación para iniciar su período de trabajo en Haití.
- Generar alianzas con las instituciones haitianas o internacionales que participarán como actores estratégicos en el desarrollo del servicio de la organización.

Etapa II: Establecer el primer centro de operaciones en Haití

- Seleccionar el grupo beneficiario que iniciará su programa en el centro establecido. Se propone iniciar el proyecto piloto en la ciudad de Aquin con los alumnos egresados más vulnerables de los jardines infantiles, CPE, apadrinados por el Gobierno de Chile.
- Sistematizar el trabajo en el primer centro a modo de experiencia piloto y generador de buenas prácticas, el que sumado a un proceso de desarrollo de capacidad institucional, pueda instalar las bases para impulsar el desarrollo de un programa de expansión en el territorio haitiano.
- Es en este contexto que se hace imperioso contar con una apreciación externa de las áreas operacionales clave para asegurar la transparencia, la eficiencia y la eficacia de la gestión de los fondos que se les han confiado. Para dar cumplimiento a lo anterior, se propone contar con una acreditación externa que certifique la transparencia de sus actividades operacionales.

Etapa III: Expansión del Servicio

- Expandir los servicios a nivel regional y finalmente a nivel país implementando aquellos servicios a complementar el trabajo que se realiza.
- Fidelización e incremento de los adherentes que otorgan donaciones a la organización, con el fin de mantener los recursos de forma permanente que permitan proyectar el crecimiento de la intervención de la organización

10 PLAN DE MARKETING

En el contexto de las OSFL el marketing se puede definir como “el mecanismo social a través del cual individuos y grupos satisfacen sus necesidades y deseos por medio de la creación e intercambio de productos y otras entidades, que tienen valor para el prójimo” (Di Sciuolo, 1993). En el sector no lucrativo, el marketing es la ingeniería de la satisfacción entre los diferentes públicos que envuelven la OSFL: donantes, usuarios,

reguladores y todos los públicos que pueden influenciar en el éxito de la organización, así como los medios de comunicación y la opinión pública en general” (Wolf, 1990).

Jean di Sciullo indica que el marketing de las OSFL agrupa cinco funciones principales y que estas son al mismo tiempo sus principales dificultades:

1. Necesidad de recursos financieros: la organización vende peticiones de donativos privados.
2. Hacerse conocer y compartir sus ideas: la organización se vende ella misma.
3. Movilizar sus colaboradores, socios y voluntarios: la organización vende su proyecto de “empresa”.
4. Ejecutar todo tipo de prestaciones de servicios: la organización vende sus conocimientos y la calidad del servicio prestado.
5. Convencer a los diferentes públicos de cambiar el comportamiento: la organización vende persuasión social.

10.1 Objetivos de Marketing

1. Recaudar un monto mínimo de ingresos, de acuerdo a lo establecido en el plan de operaciones, incluyendo donaciones corporativas, donaciones particulares, crowdfunding, eventos y patrocinios.
2. Contar con una base de voluntarios fidelizados y comprometidos disponibles para cubrir los servicios otorgados por la organización

10.2 Segmentación de mercado

Se realiza una segmentación de los clientes de la organización: donadores particulares, donadores corporativos y voluntarios de los programas de la fundación. En lo que respecta a las empresas donadoras y particulares, la segmentación permite separarlas en grupos que comparten preferencias y necesidades comunes. La segmentación de los voluntarios permite delimitar mejor la forma de contactar a los profesionales requeridos por la fundación, según sus características demográficas (sexo, edad, profesión, nivel de ingresos) y psico gráficas (personalidad, actitudes e intereses).

10.2.1 Targeting

10.2.1.1 Donadores corporativos

Empresas privadas o públicas con operaciones en Chile o el extranjero, cuyos segmentos objetivo de sus programas de responsabilidad social empresarial sean superación de la pobreza, educación, el servicio social y desarrollo comunitario. Prefieren donar solamente una vez al año y solicitan información de manejo de fondos

trimestralmente. Sus requisitos para aceptar a fundaciones a participar en sus programas RSE son la seriedad de la organización y la coherencia entre sus operaciones y sus objetivos empresariales. Además del beneficio social, les interesa la exposición publicitaria de su imagen corporativa.

Las empresas colaboradoras de la fundación se dividen en:

1. Agrupar a las empresas donadoras de acuerdo a sus preferencias y requerimientos, que se obtendrán de estudios constantes de mercado.
2. Tamaño de las empresas
3. Nacional o extranjera
4. Tipo de donaciones, ya sea monetario o insumos.

10.2.1.2 Donadores Particulares

Personas naturales que deseen colaborar con los programas que la organización desarrolla. Se debe definir el perfil del potencial donador, con el fin de llegar a ellos con una estrategia que les permita sentirse identificado con el trabajo que realiza la organización.

- Es una fuente importante por la medida del apoyo social y por la estabilidad económica que supone.
- Deben ser cómodas de gestionar: Cobro por banco, cuota anual o semestral, gestión en línea.

10.2.1.3 Voluntarios

Profesionales chilenos, haitianos o extranjeros con grado académico de licenciatura, como mínimo, en las áreas de trabajo social, psicología, educación básica, nutrición. Buscan participar en labores de voluntariado para su propio crecimiento personal y/o profesional y acceder a oportunidades laborales dentro de las organizaciones sin fines de lucro

El estudio de mercado enfocado a los voluntarios arroja varios segmentos de importancia, relacionados con las razones que los motivan a participar en programas de voluntariado, que se detallan a continuación:

1. Voluntarios sociales: Su principal motivación es la de crear redes de contacto, socializar con gente nueva y mantenerse activo mientras se realiza un trabajo social de importancia.
2. Voluntarios comunitarios: La razón de mayor peso para contribuir con una organización sin fines de lucro es la ayudar a su comunidad, a un amigo o conocido.
3. Voluntarios altruistas: El tener la oportunidad de ayudar a otras personas y devolverle algo a la sociedad son sus principales razones para colaborar. Además colabora si cree que una causa es digna de apoyar.

4. Voluntarios interesado en un desarrollo personal: Su crecimiento personal o profesional es lo que lo mueve a participar en los programas, debido a que les permite proyectarse profesionalmente y acceder a oportunidades laborales dentro de la organización.

10.3 Posicionamiento

La organización debe buscar posicionarse dentro de las principales organizaciones de apoyo de la infancia en Haití. Debe ser reconocida por su trabajo. Se debe contar con slogans que transmiten el mensaje de la misión de la fundación de forma que sea reconocida por su misión en el país. Se debe transmitir confianza y credibilidad en las actividades que la organización desarrolla.

10.3.1 Imagen

La imagen es una variable estratégica para las OSFL, ya que permite crear y mantener una posición sólida frente a otras formas organizacionales. La gestión de la identidad corporativa en las OSFL se convierte en un factor fundamental para captar donantes y voluntarios, y fidelizarlos como fruto del trabajo realizado

La imagen es uno de los principales activos con el que puede contar una organización, ya que ayuda a determinar el comportamiento de las mismas personas en relación con la institución, facilitando la fidelidad de sus voluntarios y donantes e impulsando un espíritu de unión entre sus colaboradores.

Pero para que realmente sea efectiva debe reunir una serie de condiciones. En primer lugar, la imagen corporativa debe ser una síntesis de la realidad de la organización y reflejar fielmente la cultura y los valores que allí se viven. Por este motivo, es necesario adaptar permanentemente el mensaje corporativo a los cambios estratégicos de la empresa. En segundo lugar, ha de ser singular y exclusiva, de forma que facilite la identificación de la organización. Y por último, ha de ser eficaz y coherente, opuesta a la dispersión y al equívoco.

10.4 Estrategia de Marketing

La estrategia de marketing debe personalizarse de acuerdo al tipo de target que se quiere alcanzar, esto es campañas para corporativos, particulares y de voluntarios.

10.4.1 Para Donadores Corporativos

A manera de retribución por las contribuciones recibidas, se deberá ofrecer a sus socios corporativos los siguientes beneficios:

1. Exposición publicitaria por medio:
 - Página web
 - Links de la empresa donadora en la página de Facebook.
 - Anuncios de la empresa donadora plataformas de internet y en medios escritos, con las autorizaciones de ellas.
 - Colocación de vallas publicitarias eventos organizadas por la fundación.
 - Colocación de stands publicitarios en eventos organizados por la fundación.
 - Logo de la empresa donadora en productos que promocionen a la fundación.
2. Agradecimientos públicos en eventos y en medios de comunicación.

En lo que respecta a transparencia financiera, comunicación constante y la búsqueda de relaciones a largo plazo con beneficios corporativos mutuos; las empresas donadoras estarán siempre al tanto del uso de los fondos que han donado. Se deberá enviar de forma trimestral un informe completo por correo que incluye lo siguiente:

1. Resultados operativos e impacto trimestral logrado.
2. Uso de los fondos en gastos administrativos, gestión de ingresos y actividades comerciales y en programas de beneficiarios.
3. Noticias recientes y próximos eventos de la fundación.

10.4.2 Para Donadores Particulares

Implica gran transparencia en la información y mantener informados a los socios de forma periódica (poco antes del cobro de cuotas), trasmitiendo imagen de orden y transparencia.

- Apoyarse en socios honoríficos con buena imagen pública entre el universo de los posibles socios.
- Establecer cantidades fijas en función de distintas situaciones sociales o familiares.
- Fidelizar al socio. Identificar a los colaboradores a través de un carnet. De esta forma se da materialidad a la idea abstracta de ser colaborador de una organización

Se deberá agradecer a las personas particulares por medio de alguna de las siguientes formas:

1. Brazaletes de apoyo.
2. Folletos informativos.
3. Video presentación de la fundación en DVD.
4. Boletín institucional mensual.
5. Newsletter con estatus sobre los estudiantes y proyectos futuros

10.5 Precio

En el caso de una organización sin fines de lucro, se considera el precio, a los montos que los donadores están dispuestos a donar para el trabajo de ésta. La organización deberá ofrecer diversos montos de colaboración por parte de los donadores que apoyarán el trabajo de ésta.

10.5.1 Para Donadores Corporativos

La contribución solicitada a los donadores corporativos varía según su presupuesto financiero para programas de responsabilidad social empresarial y para fines filantrópicos. Sin embargo al momento de su presentación corporativa del proyecto, se debe ofrecer a sus potenciales socios empresariales las siguientes modalidades de contribución:

1. Una contribución anual por un monto determinado
2. Contribuciones semestrales por montos predefinidos
3. Apadrinar a uno o varios beneficiarios por un monto anual por niño, cubriendo sus costos académicos, alimenticios, vestuario y salud.
4. Patrocinio: Artículos académicos para programas de la organización.
5. Financiamiento del algún proyecto particular de la organización.

10.5.2 Para Donadores Particulares

Para donadores particulares se deben ofrecer diversas opciones de donaciones:

1. Contribuciones de X montos en eventos, alcancías en comercios, oficinas y actividades de la fundación.
2. A través de una plataforma virtual en donde las personas que ingresen a la página web tengan la opción de convertirse en colaboradores de la fundación, donando online una cantidad determinada
3. Apadrinamiento de niños a través de distintas opciones, ya sea total, parcial u otra que se determine.

10.6 Plan de Ventas

En una organización sin fines de lucro, se entiende el concepto de venta como la capacidad de sumar colaboradores con donaciones. Es por esto que se debe contar con un plan de ventas que permita cumplir con las metas de financiamiento.

En base a los costos operacionales, la organización establecerá un monto anual a recaudar para asegurar el servicio de ésta. Los tres principales canales de ingreso son: donaciones por empresa, donaciones Particulares, eventos.

Para cumplir con las metas de recaudación, se deberá definir el ingreso promedio por canal de recaudación y establecer un plan que permita sumar los colaboradores por canal suficientes por canal para cumplir con las metas.

Para definir la cantidad de contactos que se deben alcanzar, se puede utilizar el modelo de embudo de ventas, con el fin de contar con una planificación que permita alcanzar los objetivos de recaudación.

10.7 Indicadores de marketing

A continuación se listan los indicadores que se relacionan con la gestión de marketing más relevantes. Se especifica su periodicidad de medición:

1. Número de donadores por año: Es el principal indicador. Se puede calcular por tipo de donador o también por canal. Su periodicidad de medición es anual y el responsable de esta tarea es el encargado de Marketing.
2. Número de nuevos donadores por mes: Permite evaluar la efectividad del plan de ventas. Su periodicidad de medición es mensual y el encargado de esta tarea es el encargado de Marketing.
3. Tasa de retención de donadores: Con respecto de un año al otro, se calcula la reducción o incremento porcentual del número de donadores. No indica necesariamente un aumento en el monto donado.
4. Gasto para generar \$1: Permite evaluar la efectividad del plan de marketing. Su periodicidad de medición es mensual.
5. Gasto por donador: Permite llevar un control del gasto que se está haciendo en actividades de marketing y actividades operacionales por cada donador. Su periodicidad de medición es anual.
6. Ingreso neto por canal: Se puede reformular la distribución del presupuesto en los canales más rentables. Su periodicidad de medición es anual.

11 FINANCIAMIENTO

Podría parecer que las finanzas y la gestión de lo económico son contradictorios con la no obtención de lucro, pudiéndose incluso, caer en el error de considerar que las entidades no lucrativas no necesitan realizar una gestión eficiente de sus recursos económicos, dado que su objetivo es social y no la obtención de beneficios económicos.

En la actualidad, la entidad sin fines de lucro que desee subsistir tiene que equiparar su gestión financiera y económica en mayor o menor medida según sea el tamaño de la propia entidad, a la de una empresa con fines de lucro. Debe actuar de manera eficiente y eficaz para obtener los mayores excedentes de objetivo social con los

recursos obtenidos. Así como el objetivo de una entidad con fines de lucro es maximizar los resultados, el objetivo último de una entidad sin fines de lucro es maximizar los resultados de cumplimiento de los objetivos de la organización.

Parte principal del correcto funcionamiento de la organización es conseguir los fondos suficientes para ejecutar sus planes de trabajo. Para dar inicio a la operación de la organización se debe Identificar los montos necesarios para iniciar las actividades de la organización, los cuales podemos clasificar en:

1. Inversión Inicial
2. Gastos de Operación

Una vez determinado estos montos, se debe planificar los ingresos y las fuentes de financiamiento que permitirán cumplir con las actividades programadas.

11.1 Estructura Flujo de Caja

La estructura del flujo de caja, está compuesto por los Ingresos, Egresos y Financiamiento del Efectivo. La elaboración del Flujo de Caja o Presupuesto de Caja se convierte en otras de las herramientas fundamentales de gestión en las OSFL, teniendo en cuenta que no siempre las actividades programadas cuentan con el total de financiamiento; y como consecuencia se deben buscar nuevas alternativas de financiamiento.

A partir del presupuesto se establecerá un flujo de caja considerando los ingresos que se obtendrán por las diversas fuentes de financiamiento. El flujo deberá considerar flujos de ingreso fijo, correspondientes a aquellas donaciones permanentes y periódicas y un flujo variable, el cual corresponde a ingresos obtenidos por campañas o eventos puntuales. Es importante establecer distintos escenarios de acuerdo a las posibilidades de financiamiento para la ejecución. Para contar con tranquilidad financiera, es fundamental tener alianzas que permitan tener ingresos fijos para asegurar las operaciones básicas de la organización de forma que el trabajo pueda tener continuidad en el tiempo.

Aspectos a tener en cuenta:

- a) Generalmente surgen dificultades en pronosticar saldos reales de efectivo con bastante anticipación, se recomienda que los Flujos de Caja se realicen en forma mensual para llevar un correcto control de las fluctuaciones de los ingresos principalmente.
- b) Al elaborar el flujo de caja, sólo se considera los ingresos, costos y gastos que tengan relación con el efectivo, las depresiones no deben ser consideradas en el Flujo de Caja.
- c) El Flujo de Caja debe tener una relación directa con los saldos presentados en caja y bancos; transferencias de las entidades

cooperantes aprobadas según convenio, cuyo ingreso está programado en el período; ingresos por recursos propios, otros

- d) Los desembolsos por gastos en una OSFL deberán estar programados, al efectuar la ejecución del presupuesto de un determinado proyecto.

11.2 Principales Fuentes de Financiamiento

Dentro de las principales fuentes de financiamiento podemos establecer las siguientes:

Empresas comerciales: Son un cliente clave para la generación de fondos básicamente por dos razones:

- Pueden realizar donaciones monetarias, a través de beneficios tributarios, se fomentan los aportes privados a las iniciativas en favor de las personas en situación de pobreza y/o personas con discapacidad. Estos incentivos permiten a los donantes deducir como crédito tributario un 50% de los recursos donados y rebajar de la renta líquida imponible el 50% restante.
- Pueden realizar donaciones de insumos.
- Pueden incentivar a realizar donaciones a sus clientes.
- Pueden hacer campañas de recolección de fondos dentro de los funcionarios de la empresa.
- Pueden generar donaciones de los proveedores con los cuales trabaja, a través del poder de negociación que ellos puedan tener.

Captación de socios: La captación de socios es una forma muy común que tienen las organizaciones para generar recursos. Se puede establecer una planificación anual de campañas de obtención de socios.

En este punto es importante definir el grupo de clientes más sensibles a la misión de organización de forma de enfocar los esfuerzos para llegar a ellos primeramente.

Para realizar una campaña de captación de socios se deben considerar tener un equipo de recaudadores. Para esto se deben definir los medios por los cuales recibirán las donaciones de los adherentes: Transferencias o depósitos a cuentas corriente, cargos a tarjetas de crédito, retiro de donaciones en los hogares u oficinas. En esto la empresa debe considerar un sistema de cobranza que permita recepcionar los abonos comprometidos por los adherentes.

Realización de Eventos como generación de recursos. Esta fuente de financiamiento permite contar con un presupuesto determinado a futuro para financiar ya sea, parte de los gastos fijos o algún proyecto nuevo que la institución desee implementar.

Fondos autogenerados: Establecer programas que permitan obtener retribución por el servicio prestado, tal como coordinación programas de voluntariados corporativos, ver anexo B.

Apadrinamiento: Apadrinamientos de menores, a través de cuotas mensuales que realicen los padrinos.

Presentación de proyectos a fondos concursables: Existen numerosos organismos nacionales e internacionales que ofrecen fondos para todo tipo de organizaciones, ya sean éstos con o sin fines de lucro.

Fondos concursables internacionales: Existen numerosas instancias de ayuda internacional dirigida a apoyar a países y empresas sociales con los más amplios fines tales como la superación de la pobreza, investigación, educación, derechos humanos, igualdad entre el hombre y la mujer, para combatir el hambre, etc. Las variables que utilizan las organizaciones donantes para posicionar sus recursos son geográficas, estado del desarrollo del país, el fin de la organización receptora de los fondos, entre otros.

Algunas de estas fuentes de financiamiento para actividades y proyectos de una organización social sin fines de lucro se detallan a continuación:

1. Fondos concursables de Países Desarrollados
2. Empresas multinacionales con responsabilidad empresarial
3. Organizaciones internacionales.
4. Fondos Concursables de empresas y organismos multinacionales

Estas fuentes de financiamiento tienen en común que están dirigidas a organizaciones sin fines de lucro, buscan tener impacto social en la mejora de la calidad de vida de las personas, ver Anexo A.

11.3 Recomendaciones para determinar las fuentes de Ingresos

El planteamiento económico de una Asociación difiere, fundamentalmente, del de una empresa en que la primera busca un beneficio social, mientras que la segunda busca un beneficio económico.

Al margen de esto, hay muchos planteamientos empresariales que se deben considerar, pues coinciden con una organización sin fines de lucro:

- a) Formación en gestión económica.
- b) Llevar una contabilidad ordenada y al día.
- c) Funcionar con partidas presupuestarias y no con una "caja común" para todos los gastos e ingresos. Fijar prioridades presupuestarias en base a los objetivos.
- d) Distinguir entre resultados económicos y liquidez.
- e) Diversificar las fuentes de financiación. Depender excesivamente de una sola entidad (empresa, fundación u organismo de la administración), podría

someter a la organización a sus criterios. En resumen, cuanto mayor sea el número de personas, organismos, empresas, etc., que aportan recursos, menor será la posibilidad de que se tenga un problema de financiamiento, si una de ellas decide no seguir prestando apoyo.

12 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

La bibliografía existente no hace una gran diferencia entre emprendimientos sociales o empresariales y más bien establece que existen una serie de prácticas de gestión, técnicas, estrategias y herramientas utilizadas para consolidar los proyectos empresariales y superar las dificultades que las organizaciones se van encontrando a lo largo de su ciclo de vida. Se trata de captar el fundamento organizativo y de control de gestión del mundo comercial y adaptarlo al mundo social¹².

Un estudio realizado por la Asociación de jóvenes empresarios de Madrid el año 2004 concluyó que existen diferentes factores de éxito, según la etapa del ciclo de vida en la cual se encuentre la organización, a saber: i) Fase previa a constituir la empresa, ii) Salida al mercado, y iii) Crecimiento y consolidación. En cada una de estas etapas el estudio entrega una serie de recomendaciones o premisas que deben ser cumplidas por las organizaciones para sortear con una mayor seguridad las contingencias y el día a día.

Un segundo estudio realizado por la Corporación Simón de Cirene generó un Manual para administrar empresas sociales, el cual se basa en la Administración por objetivos¹³, aplicado al mundo social. Este Manual entrega información sobre cómo conducir una empresa social, las definiciones básicas de la empresa social, su estructura organizacional, análisis de los servicios ofrecidos, captación de recursos financieros, el voluntariado, etc.

A partir del análisis de ambos documentos, es posible concluir que ambos se complementan para determinar los factores críticos de éxito que debe tener presente una organización sin fines de lucro. El primer estudio permite analizar los factores críticos de éxito para una organización que recién comienza en el mercado, mientras que el segundo estudio es un manual para consolidar a las organizaciones. Es importante resaltar que el manual para organizaciones sociales también nace de la metodología empleada en empresas con fines de lucro, pero que ha sido depurado para ser aplicado a organizaciones sin fines de lucro.

Al hacer una comparación de ambos estudios, es posible observar que ambos analizan los mismos temas que son de relevancia para las organizaciones. Sin embargo, el estudio realizado por la Asociación de jóvenes de Madrid entrega los resultados

12 Manual para administrar empresas sociales, Corporación Simón de Cirene.

13 "La Administración por Objetivos", Matko Koljatic, Escuela de Administración, PUC

puntuales que son relevantes para la administración de empresas, en contraste con el Manual de la Corporación Simón de Cirene, el cual identifica todos los factores relevantes para administrar una organización social, identifica los procesos críticos de la administración y finalmente entrega una metodología para el análisis y evaluación de cada uno de ellos.

Respecto a la aplicación de los factores críticos de éxito identificados en este marco conceptual a través de ambos estudios, se identifican los factores críticos de éxito que debe tener la organización en la etapa temprana de su ciclo de vida.

12.1 Factores críticos de éxito claves en el corto plazo

Los factores críticos de éxito que deben ser incorporados en lo inmediato son los siguientes:

Cualificarse para dirigir la organización La organización debe contar con unos niveles de formación, cualificación y competencia necesarios para el desarrollo de todas las tareas que son necesarias, incluida la dirección de la organización. Esto es relevante al momento de definir el directorio para la organización.

Capacitación del idioma y cultura haitiana

Dentro de los factores fundamentales para llevar a cabo el servicio de la organización están el dominio del idioma por parte de los voluntarios no nativos de Haití, teniendo además en consideración las características de la cultura en la cual trabajarán inmersos

Identificar los socios estratégicos que permitan dar inicio a la organización: Es fundamental establecer y conseguir quienes serán los socios estratégicos de la organización que permitirán dar inicio a las actividades de la organización.

La calidad humana de las personas y la capacidad para transmitir fuerza, entusiasmo y actitud positiva: Las personas son quienes dan vida a la organización y son el capital más importante, por lo cual es fundamental que sean capaces de transmitir las metas y valores de la organización, así como demostrar su compromiso con los objetivos de ésta.

Distribución del trabajo: Se deben definir líneas de trabajo, de forma que se designen responsables por cada una y así descentralizar la toma de decisiones, permitiendo así tener mayor efectividad en los servicios entregados.

Definir una estructura organizacional con tareas y responsabilidades definidas: la definición clara de tareas es fundamental para evitar pérdida de tiempos y recursos. Por otro lado facilitará identificar las falencias que la estructura puede tener de forma de suplirla en un corto plazo

12.2 Factores críticos de éxito claves en el largo plazo

En el largo plazo los factores críticos que deberá controlar la organización son:

1. **Mantener la existencia de Planes** Estos planes son, entre otros: marketing, formación de funcionarios y voluntarios, económico financiero. Los planes servirán como guía y control para la consecución de los grandes objetivos que la organización se ha planteado.
2. **Potenciar las actividades de marketing:** En el largo plazo será relevante mostrar los casos de éxito de la organización, para sensibilizar a la comunidad y así tener acceso a mayores recursos.
3. **Fidelizar a los socios y aliados estratégicos conseguidos:** Se debe realizar las acciones necesarias para transparentar las operaciones y fidelizar a los socios y aliados estratégicos para que continúen aportando al trabajo de la organización.
4. **Consolidación de un buen equipo de trabajo:** La organización debe generar las instancias y condiciones para que el equipo de trabajo se comprometa con la causa y disfrute de su trabajo, más aun considerando que existirá personal remunerado y voluntario.
5. **Implementación de sistemas de gestión:** Para mantener un control sobre la organización será relevante la implementación de sistemas de gestión, para mantener el orden financiero y operativo.

13 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

UNICEF insiste en que mantener a los niños y niñas a salvo, sanos y aprendiendo es un objetivo común y compartido por progenitores, profesores, entidades públicas y privadas, organizaciones religiosas, el nuevo gobierno y otros, en todo Haití. Una amplia gama de aliados trabajan juntos para innovar, resolver problemas y generar el impulso que lleve a un futuro sostenible para los niños de Haití.

En este aspecto, es importante mencionar que Haití es una población considerada como “joven” desde los aspectos demográficos, donde dentro del total de la población haitiana, 16,34% son niños/as de entre 0 y 6 años de edad y de entre ellos 7,56% son niños/as entre 3 y 5 años. Por este motivo, las políticas de desarrollo en infancia y primera infancia tienen una importancia primordial.

Todos los niños tienen derecho a ser protegidos de la violencia, el abuso y la explotación. Los riesgos en Haití se ven exacerbados por una pobreza crónica y profunda, pero la protección no depende sólo del dinero. También tiene que ver con los deberes de los padres, cuidadores, maestros, policías, trabajadores sociales y otros agentes del cuidado de los niños.

Una nutrición adecuada es esencial para la supervivencia y el desarrollo de los niños. Para que Haití se recupere del desastre y planifique una hoja de ruta con vistas al desarrollo sostenible, es necesario garantizar una nutrición adecuada para todos los niños. La educación es un derecho de todos los niños. Es esencial para el desarrollo de los niños como individuos y como miembros productivos de la sociedad. Si todos los niños de Haití tuviesen acceso a una educación de calidad, sus posibilidades de salir del ciclo de pobreza y de contribuir a la recuperación de la nación aumentarían exponencialmente. La recuperación de Haití depende de que los niños sobrevivan y tengan acceso a los servicios de prevención y tratamiento que necesitan para crecer y convertirse en ciudadanos sanos y productivos.

Es por esto que todo organismo que se plantee trabajar en el desarrollo de los niños haitianos, debe considerar tres frentes en cuales intervenir: Salud, Educación y desarrollo emocional (Afectividad).

Frente a la necesidad de potenciar el desarrollo de habilidades blandas en los niños, que le permitan estar preparados para enfrentar la vida desde otra perspectiva, diferente a los paradigmas en los cuales están insertos, es necesario intervenir en el entorno que ellos se desarrollan. Es por esto que se pretende definir los lineamientos de trabajo que se deben implementar para facilitar el crecimiento integral de los niños, considerando intelecto, emociones y salud.

Se identificó un programa de intervención en el desarrollo de niños en Chile, en un sector de alto riesgo social, similar al trabajo requerido en Haití, donde se complementa el estudio formal de los niños en las instituciones escolares, actividades complementarias en talleres que les permita crecer en auto estima, afectividad y adquirir otras herramientas de crecimiento personal en el tiempo fuera del colegio.

Dentro de las principales conclusiones obtenidas del trabajo realizado por esta fundación, se obtiene la necesidad de hacer partícipe a la familia de los niños en las actividades, de forma que ellos se sientan comprometidos con el trabajo que realiza la organización con sus hijos, así como involucrar el colegio al cual ellos asisten, con el fin de circundar a los niños en un ambiente que los impulse a crecer emocional e intelectualmente. Dentro de los principales resultados obtenidos por la intervención de esta fundación, se obtiene el impacto en los niños al encontrar motivación por estudiar, a “tener ganas de aprender”, por otro lado, se sienten preparados para enfrentar las ofertas de vicios o delincuencia de forma de evitar entrar en estos círculos viciosos.

Para realizar una intervención en Haití, primeramente se debe considerar los requerimientos para establecer una organización sin fines de lucro. Una entidad de este tipo no dista del diseño de una empresa con fines comerciales. Sin duda, la mayor diferencia se encuentra en el fin de realizar las actividades que la organización ejecuta. El fin mayor en el caso de una organización sin fin de lucro es lograr impactar con su intervención a un beneficiario, de forma que su realidad sea transformada con la ejecución de los servicios de la organización. Es por esto que puede resultar no fácil medir el impacto del trabajo de una organización de este tipo, ya que en la gran mayoría de los casos, los beneficios suelen ser cualitativos e intangibles. Independiente de lo difícil de medir los resultados de la operación, es importante identificar los indicadores que nos permitirán medir el impacto del servicio en los beneficiarios, de forma de retroalimentar a la organización y poder tomar las medidas para evitar las desviaciones o eliminar aquellas actividades que no agregan valor al servicio. Sin embargo, es fundamental, antes de diseñar una organización, identificar cual es el fin que mueve a la creación de ésta, de forma que se puede identificar con claridad los servicios que conducirán a conseguir el fin soñado.

Uno de los mayores desafíos a considerar es lograr el equilibrio entre los dos grandes objetivos que toda organización sin fines de lucro tiene para subsistir. Identificar las actividades que permitan lograr los objetivos de la intervención y obtener los recursos necesarios que sustenten la ejecución de la operación. La organización debe ser capaz de cumplir ambos objetivos para permanecer y ser efectiva en su desempeño. En el área de obtención de recursos se debe considerar no sólo la obtención de recursos monetarios, sino recurso humano e insumos necesarios en la organización

Se debe considerar que a medida que una organización adquiere experiencia en su trabajo, irá madurando los servicios que presta, optimizando así los recursos y agregando aquellas actividades que se deben añadir para ser exitosa en su gestión. Es por esto que es fundamental contar con evaluaciones constantes de los servicios prestados, de forma de corregir las desviaciones oportunamente, y así mejorar el impacto de la intervención

Un factor fundamental a considerar en la organización, es el capital humano, dado que el servicio se fundamenta en las motivaciones, capacidades y habilidades que los funcionarios y voluntarios posean. Es por esto que mantener el compromiso de ellos es clave en la organización. Mantener un equipo comprometido es parte fundamental para dar continuidad al trabajo de la organización y así obtener los resultados esperados a largo plazo.

Dado que el servicio se prestará en un país distinto al origen de la organización, es fundamental conocer la cultura en la cual se intervendrá, de forma de respetar y adaptarse a las formas de la cultura. Es por esto que la capacitación previa de funcionarios o voluntarios, es un factor clave de éxito, ya que estos serán inmersos en una cultura distinta a la por ellos conocidos, tanto en aspectos culturales como el idioma.

Al momento de implementar la organización, se debe identificar y respetar las normativas establecidas por el gobierno haitiano para poder ejecutar las operaciones en ese país, de forma de evitar conflictos legales o con las autoridades locales.

El transparentar los servicios y gastos es fundamental para mantener comprometidos a los adherentes que colaboran con la organización. La preparación de una memoria anual para mostrar los trabajos realizados es fundamental para utilizarla como una herramienta de marketing, así como también de fidelización de los organismos o personas que aporten al financiamiento.

Uno de los mayores desafíos que se presentan es tener un flujo de ingreso constante que permita asegurar la operación de la organización, es por esto que contar con un plan de fidelización de los adherentes es estratégico para mantener comprometidos a los socios estratégicos de la organización.

Se recomienda que el establecimiento del primer centro de apoyo, se realice en la ciudad de Aquin, en Haití, dando continuidad al trabajo que ha realizado el gobierno de Chile, a través de la JUNJI donde ha apadrinado dos jardines infantiles de esta localidad por 4 años. Jardines que acogen a niños de riesgo social. Los niños ya cuentan con una preparación preescolar, que les permite tener un mejor desarrollo cognitivo. Además las familias ya están dispuestas a trabajar con intervención de terceros, por lo cual tienen mayor disposición a participar de los programas que se definan cómo apoyo a la educación formal.

14 BIBLIOGRAFÍA

1. Análisis y desarrollo social consultores (2003), Guía de Evaluación de programas y proyectos sociales. Advantia Comunicación Gráfica
2. N Drucker, P. (1992), Dirección de Instituciones sin Fines de Lucro. Editorial El Ateneo. Buenos Aires.
3. Kotler, P. y Andreasen, A.R. (1991), Strategic Marketing for Nonprofit Organizations. Prentice Hall. Cuarta edición. Englewood Cliffs. New Jersey.
4. Corporación Simón de Cirene (2007), Manual para administrar empresas sociales. Segunda Edición. Reg. Propiedad Intelectual N° 162158.
5. Red de Consultaría Social, (2011), Indicadores en las entidades del tercer sector de acción social: Estudio sobre su utilización como mejora de la gestión de las organizaciones en el Tercer Sector. España.

14.1 Páginas web visitadas

www.aefundraising.org/

<http://ongsostenible.org/>

<http://www.simondecirene.cl/>

www.cepal.org

www.jacarandacommunity.com

<http://miclubdomingosavio.blogspot.com/>

www.unicef.org

www.indicedonantes.org

www.emprendesocial.com

www.americasolidaria.com

15 ANEXOS

15.1 Anexo A: Fuentes de Financiamiento

1) Fuentes públicas: Son todos aquellos fondos que emanan de los gobiernos o estados. Bajo fuente pública podemos reconocer cuatro tipo de fondos de acuerdo a su origen:

- 1.1) Gobierno nacional:** Los programas sociales del gobierno se presentan en el llamado SIPSE, (Sistema de Información sobre Beneficios y Programas Sociales del Estado). Este es un sistema de información elaborado por la Secretaría General de Gobierno y reúne los datos de 47 reparticiones públicas. Para acceder a este programa viste la página web www.segegob.cl
- 1.2) Organismos internacionales:** Hay ciertos organismos internacionales que distribuyen fondos a instituciones privadas. La información básica sobre la cooperación internacional la puede encontrar en www.agci.cl
- 1.3) Embajadas:** No todas, pero la mayoría de las Embajadas de países desarrollados, tienen fondos que se destinan a causas sociales, culturales o ambientales.

2) Fuentes privadas: Entendemos por fuentes privadas a aquellos fondos que no tienen un origen público sino privado. Se pueden clasificar en las siguientes agrupaciones:

2.1) Fundaciones privadas extranjeras:

Las Embajadas suelen ser una buena fuente de información para contactarse con fundaciones de su área, y en muchos casos, tienen libros o páginas web con listado de fundaciones y los sectores que apoyan.

En el caso de Estados Unidos, por ejemplo, la institución The Foundation Center entrega todos los fondos de Fundaciones y Empresas Norteamericanas que han hecho donaciones a países internacionales. Se ordena la información por país y tipo de fondos. Su página web es: www.foundationcenter.org

15.2 Anexo B: Descripción de voluntariados

Voluntariado Corporativo

Establecer programas de voluntariado corporativo, como una vía para que las empresas faciliten a sus empleados la oportunidad de llevar a cabo acciones de voluntariado, en los proyectos de cooperación de la organización. De esta forma, pueden compartir sus conocimientos y experiencias profesionales con otras comunidades y contribuir al

desarrollo de los colectivos más vulnerables haciendo que, tanto el empleado como la empresa, adquieran un compromiso directo con los objetivos de la organización.

Voluntariado en Chile

Voluntarios dispuestos a trabajar desde Chile, colaborando con la Fundación en tareas administrativas, elaboración de proyectos, recaudación de recursos, entre otros.

Voluntariado Digital

Voluntarios que presten el servicio de difundir las tareas de la organización a través de los canales de comunicación y redes sociales con el fin de generar nuevos interesados en ayudar.

Voluntariado Internacional

Son aquellos que estén dispuestos a desempeñar su trabajo en Haití por un período establecido. El voluntario convive respetando las diferencias, solidarizándose, compartiendo, aprendiendo juntos sobre las diferentes realidades socio-económicas y culturales de cada uno y de la población local, divirtiéndose y asumiendo las tareas asignadas dentro de la organización.

15.3 ANEXO C: Información Legal Para Organización sin Fines de Lucro (OSFL)

15.3.1 ¿Qué es una OSFL?

Las instituciones sin fines de lucro se definen como aquellas organizaciones de carácter privado con propósitos de bien público y no persiguen fines de lucro. Son parte del llamado tercer sector, compuesto por entidades que poseen diversas inspiraciones, estilos y formas de trabajo, las que, en conjunto, constituyen las organizaciones de la sociedad civil.

Como espacios de creación e innovación permanente, las OSFL trabajan en diversas áreas: infancia, derechos de la mujer, medio ambiente, derechos humanos, sociales, culturales y económicos, empleo, educación, seguridad ciudadana y juventud, con el propósito común de lograr mejores condiciones de vida para el conjunto de la población, especialmente para los más pobres y excluidos.

15.3.2 Diferencias entre una Corporación y una Fundación

Desde el punto de vista legal, las entidades sin fines de lucro son las Corporaciones (hoy también llamadas Asociaciones) y Fundaciones. La Corporación es una persona jurídica formada por un cierto número de individuos asociados con un fin común, quienes le dan origen y determinan su objetivo y misión. La Fundación es un patrimonio

administrado por mandatarios de acuerdo a la voluntad de un fundador, quien además determina sus objetivos para la realización de una obra o fin de interés general.

Si bien corporaciones y fundaciones se rigen por normas comunes, se diferencian por la naturaleza del acto constitutivo: una asociación de personas en el caso de las corporaciones y un conjunto de bienes afectados por uno o más fundadores en el caso de las fundaciones.

15.3.3 Conformación de una OSFL

Las OSFL se constituyen en la secretaría municipal correspondiente al domicilio de la organización. Debe inscribirse ante el Registro Civil por el Secretario Municipal, representante del organismo público que constituyó una persona jurídica, el interesado o un representante de cualquiera de ellos, en el “Registro Nacional de Personas Jurídicas sin fines de lucro”. Si bien su tramitación varía en función de las características y objetivos de la corporación o fundación sin fines de lucro, el trámite se agiliza cuando se ocupan los estatutos tipo autorizados por el Ministerio de Justicia.

15.3.4 Obligaciones tributarias para las OSFL

15.3.4.1 Organizaciones sin Fines de Lucro (OSFL) y su relación con los impuestos

Las organizaciones sin fin de lucro están afectas al mismo régimen tributario que el resto de los contribuyentes. Así, están obligadas a pagar impuesto a la renta en caso que obtengan utilidades en su gestión, a pagar IVA en caso realicen ventas o presten cierta clase de servicios, a pagar patente municipal por las actividades que desarrollan, a pagar impuesto territorial, etc.

Sin embargo, en muchos casos las OSFL son objeto de un tratamiento tributario especial, el cual en general, se traduce en el otorgamiento de exenciones de pago de impuestos. De esta forma, en los apartados siguientes se señalan los impuestos que afectan a las OSFL y, paralelamente, se señalan los casos en que pueden quedar exentas del mismo impuesto.

1. Impuesto a la Renta - Impuesto de Primera Categoría

Dentro de los distintos tipos de impuestos a la renta, en general las instituciones sin fines de lucro sólo se encuentran afectas al impuesto de primera categoría, el cual grava, con una tasa del 17% (tasa que puede variar), las utilidades que se perciban o devenguen en un determinado ejercicio comercial (1º de enero al 31 de diciembre de cada año).

Sin embargo, lo que es de común ocurrencia es que las OSFL no quedan afectas a este impuesto, pero no por una causa legal, sino por una situación de hecho: éstas no

obtienen utilidades en su gestión puesto que, como ocurre en la mayoría de los casos, estas entidades se dedican a administrar los recursos que obtienen por concepto de donaciones, para luego canalizarlos a su proyecto o fin social, sin generar utilidad alguna.

Puede ocurrir que una OSFL no se encuentre en la situación anterior, sino que obtenga utilidades en su gestión, en cuyo caso resultará gravada por el impuesto de primera categoría antes señalado.

No obstante, cabe señalar que la propia Ley sobre Impuesto a la Renta (art. 40) contempla una exención del impuesto de primera categoría para las OSFL que, de acuerdo a sus estatutos, tengan por objeto principal proporcionar ayuda material o de toda otra índole a personas de escasos recursos. En tal caso, se debe requerir al Ministerio de Hacienda una solicitud para acceder a tal beneficio. Si es aceptada, se declara la exención por Decreto Supremo expedido a través del mencionado Ministerio.

2. IVA

Este impuesto grava las ventas y servicios. De esta forma, si una OSFL se dedica en forma habitual a la venta de bienes, pasa a ser un contribuyente de IVA, quedando obligada a declarar y pagar en forma mensual este tributo a través del Formulario 29 del SII.

Por otra parte, no todos los servicios se encuentran gravados con IVA, sino que sólo aquellos que se encuentran comprendidos en el artículo 20 N°3 y N°4 de la Ley sobre Impuesto a la Renta, encontrándose dentro de éstos las actividades industriales, comerciales y financieras, y los colegios, hospitales, clínicas, etc. Así, si una OSFL realiza alguna de las actividades comprendidas en dicha norma, pasa a ser contribuyente de IVA.

3. Impuesto Territorial (Contribuciones de Bienes Raíces)

Este es un impuesto a los bienes raíces, que se aplica sobre el avalúo fiscal de ellos.

Ahora bien, una OSFL se encontrará afectada por este impuesto en la medida que sea dueña u ocupante de un bien raíz, sea a título de usufructuario, arrendatario o mero tenedor.

No obstante en el evento que una OSFL ocupe un bien a título de arrendatario y resulte obligada a pagar este impuesto, el monto puede descontarlo del canon de arrendamiento.

En lo que respecta a las exenciones, la propia Ley sobre Impuesto Territorial (Ley N° 17.235) contiene un anexo en el cual se incluyen las personas y bienes exentas de dicho impuesto.

Entre éstas, se encuentran las siguientes:

- Numerosas Fundaciones y Corporaciones
- Escuelas, colegios, seminarios, universidades y demás establecimientos destinados a la educación.
- Campos de deportes de sociedades deportivas destinados al deporte.
- Los hospitales, hospicios, orfanatos y, en general, los establecimientos destinados a proporcionar auxilio o habitación gratuita a los indigentes o desvalidos, en la parte que estén afectos, exclusivamente a estos servicios, y siempre que no produzcan rentas.

4. Patente Municipal

A diferencia de los impuestos antes señalados, este es un impuesto de carácter municipal, que grava el ejercicio de toda profesión, industria, comercio, arte o cualquier otra actividad lucrativa secundaria o terciaria. De esta forma, al comenzar a realizar sus actividades las OSFL, deben concurrir a la Municipalidad respectiva (correspondiente al domicilio de la OSFL) a fin de obtener patente municipal. Obtenida ésta, es la propia municipalidad la que envía al domicilio de la OSFL el documento que será utilizado para pagar tal tributo.

No obstante, cabe señalar que el monto de la patente se calcula, aplicando una tasa entre el 0,25% y el 0,55% al capital propio de la OSFL, calculado para efectos tributarios. La tasa que en definitiva se aplique, dentro del rango señalado, dependerá de las políticas de cada municipalidad.

No obstante lo anterior, la propia Ley sobre Rentas Municipales (D.L. N° 3.063) contempla una exención aplicable a las OSFL, según la cual se encuentran exentas de patente municipal las personas o entidades que realicen acciones de beneficencia.

5. Impuesto a la Herencia, Asignaciones y Donaciones

Tal como ocurre con los otros impuestos recién mencionados, las OSFL pueden resultar afectas con este impuesto en la medida que resulten beneficiadas con una herencia, asignación o donación.

Sin embargo, cabe hacer presente que la propia Ley N° 16.271, sobre Impuestos a las Herencias, Asignaciones y Donaciones establece que se encuentran exentas de este impuesto las siguientes asignaciones y donaciones:

- b) Aquellas cuyo fin sea la beneficencia, la difusión de la instrucción o el adelanto de la ciencia del país.
- b) Las destinadas exclusivamente a un fin de bien público y cuya exención sea decretada por el Presidente de la República.

15.4 Principales obligaciones de las Organizaciones sin Fines de Lucro

- I. Inscribirse en el Rol Único Tributario (RUT) y Efectuar la Declaración de Inicio de Actividades. Es un trámite que debe ser realizado en la Dirección Regional del SII correspondiente al domicilio de la entidad. Al realizar tal trámite, se debe cumplir con lo siguiente:
- II. Completar y firmar el Formulario 4415 de Iniciación de Actividades e Inscripción en el RUT, el cual se otorga en forma gratuita en las oficinas del SII. Al momento de realizar el trámite, se debe acompañar copia autorizada ante notario de los estatutos de la entidad y los certificados de la autoridad correspondiente o del Decreto que otorga la personalidad jurídica. La persona que realiza el trámite debe contar con un poder para ello.

III. Llevar Libros de Contabilidad

En general, este tipo de entidades deben llevar los siguientes Libros de Contabilidad:

1. Libro Diario
2. Libro Mayor
3. Libro de Inventarios y Balances
4. Libro de Compras y Ventas
5. Libro de Remuneraciones
6. Libro de Honorarios.

No obstante lo anterior, las operaciones que deben quedar reflejadas en dichos Libros, pueden constar en hojas computacionales. De esta forma, esta obligación se cumple timbrando en la oficina del SII correspondiente al domicilio de la institución, las hojas computacionales o los libros en los cuales quedan reflejadas sus operaciones.

IV. Efectuar Declaraciones de Impuestos

Se distinguen dos clases:

- a) Declaraciones Anuales: Se trata de la declaración anual de impuesto a la renta. Es una obligación que debe ser cumplida en el mes de abril de todos los años mediante la presentación del Formulario 22 del SII en cualquier banco comercial.
- b) Declaraciones Mensuales: VA, en caso que la OSFL sea contribuyente de este impuesto. Las retenciones de impuestos practicadas en cada mes. Los pagos provisionales mensuales (PPM) que se deben efectuar. Se cumple mediante la presentación del Formulario 29 en cualquier banco comercial dentro de los doce primeros días de cada mes.

V. Efectuar Pagos Provisionales Mensuales

Se trata de adelantos a cuenta del impuesto a la renta que debe ser declarado en el mes de abril de cada año. El monto de estos pagos mensuales se calcula sobre la base de una fórmula que establece la Ley de la Renta. Para el primer ejercicio, el monto de estos pagos equivale al 1% de los ingresos obtenidos por la entidad.

VI. Practicar las Retenciones de Impuestos que correspondan

En general, esta obligación de la OSFL se verifica en los casos que hayan recibido boletas de honorarios de terceros por la prestación de servicios como, por ejemplo, los honorarios del contador.

En tal caso existe la obligación de retener el 10% del monto de los honorarios para posteriormente declararlo y pagarlo al presentar la declaración mensual de impuestos (Formulario 29).